

PRODUCTO 4

**Resumen de recomendaciones para mejorar las sinergias
entre los diversos programas territoriales
que la STP tiene en marcha**

**Consultoría “Especialista en Desarrollo Local para la Unidad
del Sistema de Protección Social Universal”**

**Presentada por:
Roberto Rivera Ocampo
Consultor**

10 de Octubre de 2013

Contenido

Acrónimos.....	2
1 Antecedentes y Contexto	3
2 Metodología	4
3 Resumen de Recomendaciones.....	6
3.1 El diseño de los Programas del SPSU.....	6
3.2 Procesos de Comunicación y Articulación del SPSU y del Programa Comunidades Solidarias con los Territorios	9
3.3 Los Espacios de Coordinación y Articulación del SPSU	12
3.4 El Papel de los Gobiernos Locales y las Agendas Territoriales	17
Anexos	21

Acrónimos

AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CDL	Consejo de Desarrollo Local
CMDS	Comisión Municipal de Desarrollo Social
CMC	Comité Municipal de Coordinación
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
IE	Institución Ejecutora
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
ISDEMU	Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la Mujer
FISDL	Fondo de Inversión Local para el Desarrollo Local
FOCAP	Fondo Común de Apoyos Programáticos
GIZ	Cooperación Técnica Alemana
GOES	Gobierno de El Salvador
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINED	Ministerio de Educación
MINSAL	Ministerio de Salud
MH	Ministerio de Hacienda
MRREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
MOP	Ministerio de Obras Públicas
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
PACSES	Programa Apoyo Comunidades Solidarias El Salvador
PATI	Programa de Apoyo Temporal al Ingreso
PCS	Programa Comunidades Solidarias
PCSR	Programa Comunidades Solidarias Rurales
PCSU	Programa Comunidades Solidarias Urbanas
PFGL	Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPTP	Programa Presidencial Territorios de Progreso
PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo de El Salvador 2010-2014
RUP	Registro Único de Participantes
SPD	Socios para el Desarrollo
SPSU	Sistema de Protección Social Universal
SSDT	Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización
STP	Secretaría Técnica de la Presidencia de El Salvador
TMC	Transferencias Monetarias Condicionadas
UE	Unión Europea
UMDS	Unidad Municipal de Desarrollo Social
USPSU	Unidad del Sistema de Protección Social Universal
VMCD	Vice Ministerio de Cooperación al Desarrollo

1 Antecedentes y Contexto

El Salvador se ha caracterizado por tener altos niveles de pobreza, con una tendencia a la alza en las zonas urbanas¹. El modelo económico del país, basado en los servicios², y altamente dependiente de las remesas familiares³, ha contribuido a dicha situación. El país registra un bajo crecimiento económico producto de graves desequilibrios macroeconómicos: déficit comercial creciente⁴, débil capacidad para atraer inversión extranjera directa (IED), bajos niveles de ahorro e inversión, y una difícil situación fiscal⁵.

La actual situación económica y de inseguridad que vive el país, entre otras razones, ha obligado a muchos salvadoreños a migrar de sus lugares de origen, ya sea a los centros urbanos o al extranjero, principalmente a los Estados Unidos, acarreando con ello consecuencias sociales con un impacto directo en el nivel de pobreza de la población⁶. A todo esto habría que agregar que año con año el país es golpeado con mayor frecuencia e intensidad por eventos climáticos severos cuyos costos se estiman en cientos de millones de dólares, siendo considerado uno de los más vulnerables en el mundo a los efectos del cambio climático⁷.

En un contexto de crisis económica mundial que impactaría inevitablemente a El Salvador, en agosto de 2009 la Administración Funes lanza el Plan Global Anticrisis, con el Sistema de Protección Social Universal (SPSU) como uno de sus pilares fundamentales, con el objetivo de implementar y reforzar medidas anticíclicas que contrarrestaran los efectos de la crisis en las poblaciones más vulnerables. En el 2010, el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 establece como la primera de las metas del quinquenio *“Reducir la pobreza entre 12 y 15 puntos porcentuales, tanto en las zonas urbanas como rurales”*.

El SPSU ha operado pues como “paraguas” de una serie de políticas sectoriales y programas gubernamentales que deberían producir impactos positivos y que contrarrestaran los efectos de la crisis económica en la población más vulnerable. Lo anterior ha implicado la definición de una estructura básica para su gestión en la que la STP asume la coordinación. Además existen instituciones ejecutoras nacionales y locales. Sin embargo, el SPSU ha carecido de una planificación estratégica en donde se integren las intervenciones de cada una de las instituciones ejecutoras y permita el monitoreo de las mismas.

En ese contexto, el Programa Comunidades Solidarias (PCS) se perfila como la principal y más integral intervención del Gobierno de El Salvador en materia de reducción de la pobreza y protección social en el marco del SPSU, introduciendo variantes conceptuales y de abordaje sustantivas con respecto a su antecesor Red Solidaria como el enfoque de derechos y el ciclo de vida. Asimismo, incorpora la dimensión urbana de la pobreza con Comunidades Solidarias Urbanas (CSU); amplía la

1 Para el 2008, el 58% de los pobres vivía en zonas urbanas (FLACSO, MINEC, PNUD; 2010)

2 El aporte de los servicios representa 63% del valor agregado bruto (PNUD; 2010).

3 El país recibió \$3,648.7 millones en concepto de remesas familiares durante el año 2011 (BCR; 2012).

4 El Salvador registro un déficit comercial equivalente a -1,861.9\$ millones para el año 2011 (BCR; 2012).

5 La deuda pública supera el 50% del PIB: \$12,951.2 millones en 2011 (BCR; 2012).

6 Según el Ministerio de Relaciones Exteriores se calcula que unos 3 millones de salvadoreños viven en el extranjero.

7 Cerca del 90% de la población, el 95% del territorio nacional y el 90% del PIB del país está en riesgo (Germanwatch, 2010). El costo de los daños y pérdidas relacionados a los crecientes eventos extremos está alcanzó en el 2011 el 6% del PIB (CEPAL; 2011).

cobertura geográfica de 100 a 125 municipios; revisa los ejes de trabajo, e incluye entre su población meta a personas adultos mayores, jóvenes y mujeres.

Comunidades Solidarias considera dos ámbitos territoriales de intervención: rural y urbana, los ejes estratégicos son comunes en ambas, sin embargo los componentes y acciones específicas contempladas en cada eje difieren entre la intervención urbana y la rural. El programa está conformado por cuatro ejes estratégicos: a) Capital Humano, b) Infraestructura Social Básica, c) Generación de Ingreso y Desarrollo Productivo y d) Gestión Territorial.

Ante la coyuntura económica y fiscal del país antes descrita, el SPSU se convierte en una oportunidad real de la administración actual para hacer frente y paliar los efectos de una posible crisis económica mediante la generación de ingreso, y la ampliación de las redes de protección social; a la vez que sirva para introducir un enfoque de gestión por resultados en la administración pública salvadoreña, aprovechando la experiencia del PCS.

La Asistencia Técnica interviene por lo tanto en una coyuntura de especial relevancia para el país y para el SPSU, ya que en febrero de 2014 tendrán lugar elecciones presidenciales, lo que conllevará cambios en los niveles de dirección de las instituciones que participan en el SPSU, y en particular de la STP. Por lo anterior se vuelve importante la asesoría que se prestará con esta asistencia técnica con el fin de implementar una metodología que contribuya a mejorar la comunicación y la articulación entre el PCS y los territorios, intentando que dicha metodología se institucionalice y trascienda el cambio de gobierno el 1 de junio de 2014.

2 Metodología

Para la realización del presente producto se han retomado los principales aspectos identificados en el diagnóstico y el enfoque metodológico seleccionado por la USPSU. A partir del diagnóstico se analizaron dos propuestas de abordaje metodológico para mejorar los procesos de comunicación y articulación de los programas sociales del SPSU con los territorios:

- i. El primero es el **enfoque del ciclo de la política pública**, es decir cómo diferentes programas y sus proyectos se articulan entre sí como un sistema, definiendo con precisión las estructuras y funciones, así como los vínculos que las articulan a lo largo de las fases claramente definidas del ciclo de la política pública: identificación, formulación, implementación y evaluación, ésta última permitiendo la retroalimentación en función de la toma de decisiones y los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de las metas, así como la definición de un nuevo ciclo. Este nuevo enfoque debería permear el diseño de las intervenciones en el marco del SPSU para convertirle en un instrumento de política pública menos rígido que el Mapa de Pobreza del 2005, el cual quedó rápidamente desfasado a medida que las intervenciones de los diferentes programas del Estado fueron avanzando.
- ii. El segundo es el **enfoque de la gestión territorializada del SPSU** con el que se pretende que la acción de la administración pública traslade competencias y recursos a las municipalidades para que estas se conviertan en un actor protagónico en el proceso de implementación en lo que respecta a su municipio o microrregión, según sea el caso. Este tipo de gestión, refuerza el rol rector del gobierno central, en este caso, asignado a la STP

quién tiene la competencia de coordinar la toma de decisiones estratégicas en el nivel político mediante la activación del Gabinete Económico y Social y, a través del Comité Intersectorial del SPSU, responsable de la visión estratégica y de la armonización de los programas en un solo sistema capaz de abonar integralmente al desarrollo de los territorios.

Vale la pena recordar, que si bien la USPSU seleccionó el enfoque del ciclo de la política pública como estrategia metodológica a aplicar, desde el tercer producto de la presente consultoría se propuso un abordaje mixto que combinara dicho enfoque con el de la gestión territorializada del SPSU. Si bien esta combinación de enfoques agregaba una dificultad a la formulación de la propuesta solicitada, le da mayor coherencia dado que, por un lado, para mejorar las intervenciones del SPSU desde el enfoque del ciclo de la política pública se deben obligadamente redefinir algunos aspectos a nivel nacional y local, en particular en lo referido a los mecanismos de coordinación y articulación (Comités); y por el otro lado, las intervenciones se realizan en los territorios por lo que el enfoque debe tener un énfasis en el fortalecimiento de las capacidades de los territorios para liderar dichos procesos, que pasa porque asuman mayores responsabilidades y recursos.

Para cada uno de los aspectos identificados en el diagnóstico se ha desarrollado una serie de recomendaciones prácticas con los respectivos instrumentos o herramientas cuando corresponda. Por otra parte, para completar estas recomendaciones y darle una coherencia a las intervenciones de los programas que se están ejecutando en el marco del PCS, a través del FISDL, se han incluido los aportes recogidos durante una reunión y taller sostenidos entre la STP y el FISDL, los días 19 y 27 de setiembre de 2013.

La primera fue un intercambio de información sobre los avances de la presente consultoría y la propuesta del FISDL para delegar algunas funciones en la ejecución del PCS a los municipios. Mientras que en el taller se profundizó en cómo ambas propuestas responden a una lógica de fortalecimiento de los gobiernos locales y que se inscriben en un proceso gradual de mediano plazo para poder aplicar un enfoque de política pública. En anexo se detalla la agenda de dicho taller.

Las recomendaciones emitidas por el Consultor serán revisadas por el equipo de la USPSU para valorar su viabilidad técnica y deberán ser compartidas con las instituciones que STP considere pertinentes para su puesta en marcha.

3 Resumen de Recomendaciones

Como ya se mencionó, a continuación se presenta un resumen de las cuatro principales conclusiones del diagnóstico realizado a partir de las visitas realizadas a los municipios y de la revisión documental. Para cada uno de los aspectos identificados se hace una recomendación que tiene como objetivo en que el mediano plazo, y en un proceso gradual, se aplique el enfoque del ciclo de la política pública y la gestión territorializada del SPSU.

3.1 El diseño de los Programas del SPSU

Situación identificada:

Si bien la revisión del diseño de los programas del SPSU, y en particular del PCS, no están dentro de los requerimientos de la presente consultoría, si merecen un breve apartado, ya que en buena medida **el diseño está condicionando la posibilidad de mejorar los mecanismos de articulación y comunicación con los territorios**. Aunque la proporción de fondos propios y de cooperación es de 80% frente a un 20% respectivamente, buena parte de los fondos GOES provienen de préstamos que están sujetos a condiciones y plazos que imponen las instituciones financieras. A ello habría que agregar que los presupuestos gubernamentales son anuales, lo que ha impuesto que los diferentes programas deban ser ejecutados en plazos bien determinados para cumplir con metas de desempeño, descuidando a veces el impacto de las intervenciones en los territorios.

Se constata además que el proceso de formulación e implementación de los programas del SPSU ha generado departamentos estancos entre las instituciones y persiste una percepción que los programas pertenecen a una institución determinada, lo que reduce el involucramiento incluso de las instituciones rectoras de las políticas relacionadas con los programas.

Por otra parte, el ritmo de ejecución de los programas es mucho más rápido que el de los procesos de desarrollo en los territorios; los plazos de las intervenciones de los programas son demasiado cortos para generar “capacidad de absorción” en los municipios; y en otros casos no se contempla al liderazgo local como un actor clave sino únicamente como un apoyo. Estas circunstancias ponen en entredicho la sostenibilidad y el impacto real que puedan tener las intervenciones en los territorios.

Ni el SPSU ni el PCS parecen contemplar un verdadero proceso de fortalecimiento de capacidades de los actores locales. Por lo tanto, **sin ninguna modificación en el diseño mismo de los programas del SPSU, y en particular del PCS, es difícil visualizar una mejor articulación y comunicación con los territorios**. No crear esa capacidad en los territorios puede tener una incidencia directa en las metas de desempeño y los plazos de ejecución impuestos.

En conclusión, todo lo anterior es consecuencia de una inadecuada formulación de una política pública, la cual requiere el concurso de los actores involucrados o con algún interés en la problemática. Además, no contempla la posibilidad de realizar una evaluación periódica y que ésta sirva para reorientar los programas de la política.

Recomendación:

Un diseño que permita la aplicación efectiva del enfoque del ciclo de la política pública requiere de la elaboración de una serie de herramientas e instrumentos que permitan un diagnóstico adecuado de la problemática; la formulación para resolver la problemática identificada; una mejor toma de decisiones; la implementación eficaz y eficiente; y la evaluación periódica.

En ese sentido, el primer paso para lograr articular los programas del SPSU entre ellos, y éstos con los territorios se requieren al menos los siguientes instrumentos:

Planificación Estratégica y Operativa

La principal herramienta es la planificación estratégica y operativa del SPSU y de cada uno de sus programas. Las recientes reformas harán que los próximos presupuestos sean plurianuales por lo que los programas deben tener una planificación de varios años, permitiendo el establecimiento de objetivos y metas de mediano y largo plazo, así como la medición del impacto de las intervenciones sobre periodos más largos.

El momento actual puede ser propicio para desarrollar **una planificación estratégica del SPSU y de cada uno de sus programas a inicios de 2014** ya que la mayoría de ellos llevan al menos dos años de implementación y ya se han identificado lecciones aprendidas, que en una sesión de evaluación pueden ser recogidas para reorientar, si fuera necesario, el rumbo de los programas. En esta **sesión de evaluación en enero 2014**, que sustituiría la fase diagnóstica (**identificación**), es clave que participen tanto gobierno central como gobiernos locales pero en dos momentos diferentes, que luego permita confrontar las percepciones de ambos niveles de gobierno.

Un equipo técnico conformado por las instituciones del gobierno central tendría a cargo la fase de **formulación entre enero y marzo de 2014 del plan estratégico del SPSU** para su revisión y **aprobación en marzo 2014 (toma de decisiones)** del Comité Intersectorial, en el cual deberá incluirse a una representación de los gobiernos locales. El Plan Operativo anual del SPSU se iniciará una vez se cuente con el plan estratégico y aprobado, es decir entre abril y julio, siendo ambos planes los principales insumos para la elaboración de los presupuestos

Presupuesto

El presupuesto es la herramienta que complementa la planificación y con la que se concreta la voluntad y compromiso con la política pública con recursos que se orientarán a las acciones y proyectos de cada programa del SPSU. En la medida de lo posible esta herramienta debe ser plurianual para que permita hacer proyecciones de mediano y largo plazo, mejorando así la previsibilidad de los recursos.

El presupuesto es una de los instrumentos alrededor de los cuales los espacios de coordinación y articulación a nivel nacional deben trabajar a mediados de año para poder incorporarlo a los respectivos presupuestos institucionales que formarán parte del Presupuesto General la Nación, que es presentado a la Asamblea Legislativa el 30 de septiembre de cada año a más tardar.

En este ejercicio es importante involucrar a los gobiernos locales con el fin de darle coherencia a la inversión del Estado en los territorios y para identificar potenciales recursos complementarios que pueden ser aportados desde los territorios.

Por otra parte, es una herramienta que permite mostrar transparentemente a los SPD el esfuerzo presupuestario que hace el gobierno para financiar los programas sociales, y exhorta a sumar recursos de los SPD allá donde están las prioridades y/o vacíos presupuestario.

En este sentido, el ejercicio de presupuestación, a cargo del Comité Técnico Intersectorial y con los insumos de las Mesas Técnicas, iniciará en marzo 2014, una vez se cuenta con el plan estratégico, para concluir en julio de 2014 con la aprobación por parte del Comité Intersectorial del POA y presupuesto 2015, para ser enviado al Ministerio de Hacienda en agosto de 2014.

Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico es una herramienta útil para plasmar la lógica de intervención de programas y proyectos. Esta herramienta tiene a la base un ejercicio de priorización que es importante para asegurar la coherencia de objetivos, resultados, actividades con sus respectivos indicadores, convirtiéndose en una herramienta para el seguimiento de avances de los programas.

Algunos de los programas cuentan con esta herramienta, sin embargo debería existir una herramienta de este tipo para todo el sistema que asegure la coherencia y complementariedad entre los programas, que disminuya los riesgos de duplicidades y solapamientos.

La Matriz de Marco Lógico del SPSU y sus programas son elaborados en el seno del Comité Técnico Intersectorial una vez se cuenta con el plan estratégico y los presupuestos aprobados en julio 2014.

Gestión Orientada a Resultados

Si bien el Marco Lógico ha sido la metodología predominante en la gestión de los programas del SPSU, es importante que la STP pueda dar un salto de calidad en sus herramientas de planificación mediante la implementación del enfoque de gestión orientada a resultados.

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño.

Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)

El Sistema de M&E es una herramienta indispensable para la adecuada aplicación de este enfoque ya que la fase de la evaluación es una de las más importantes, sobre todo para programas que ya están en marcha y cuya formulación inicial podría requerir ajustes. El Sistema M&E debe ser administrado por la STP y alimentado con el concurso de todas las instituciones involucradas.

El Sistema M&E genera una serie de herramientas como matrices de seguimiento y de desempeño que se convierten en la agenda de trabajo de los diferentes espacios de coordinación a nivel nacional y territorial, y que permiten la toma de decisiones, la eventual reorientación de los programas así como los ajustes a indicadores y metas de los mismos.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación para el SPSU y sus programas, y la construcción de todas sus herramientas, son responsabilidad de la USPSU con apoyo de las IE's y se elaboran una vez se cuenta con el plan estratégico y los presupuestos aprobados en julio 2014.

Agenda de Eficacia de la Cooperación

Como ya se apuntaba anteriormente, el SPSU ha recibido apoyo de diversos SPD se vuelve clave retomar y avanzar en la agenda de eficacia de la cooperación, que ha sido asumida por el gobierno y los SPD. Dicha agenda se basa en compromisos mutuos sobre la apropiación, alineamiento, armonización, mutua responsabilidad y gestión para resultados. Para ello el Viceministerio de Cooperación ha desarrollado una metodología para su aplicación.

De forma complementaria, el Sistema M&E brinda la posibilidad de construir una agenda de trabajo sistemática con los SPD del SPSU, permitiendo al gobierno rendir cuentas de una forma ágil y objetiva de los avances de los programas y de la inversión realizada por los SPD.

3.2 Procesos de Comunicación y Articulación del SPSU y del Programa Comunidades Solidarias con los Territorios

Situación identificada:

El nuevo concepto y abordaje del SPSU y del PCS conllevan una mayor complejidad para la coordinación, comunicación y articulación de las intervenciones de las diferentes carteras de Estado involucradas en el PCS, con la consecuente dificultad para ejecutar y obtener los resultados previstos. En cada una de las intervenciones del PCS interactúan un considerable número de instituciones nacionales (al menos 15 en el CSU y 13 en el CSR) en un total de 125 municipios.

Lo anterior ha exigido al Gobierno de El Salvador esfuerzos considerables para establecer las líneas de coordinación y articulación entre las instituciones de gobierno y de éstas con los territorios, bajo el liderazgo de la STP, como coordinadora del SPSU y del PCS. Lo anterior, si bien ha permitido la sumatoria de recursos institucionales, en la práctica presenta dificultades operativas aún no resueltas que derivan de la ausencia de una efectiva integración de dichas intervenciones como parte de un verdadero sistema. En este sentido, la STP en su papel de coordinación general, y las responsabilidades específicas de la USPSU, en el marco del PCS, requiere definir y fortalecer los mecanismos de conducción, coordinación y articulación de tal manera que se garantice la eficiencia de la ejecución y la sostenibilidad de los resultados del programa.

Recomendación:

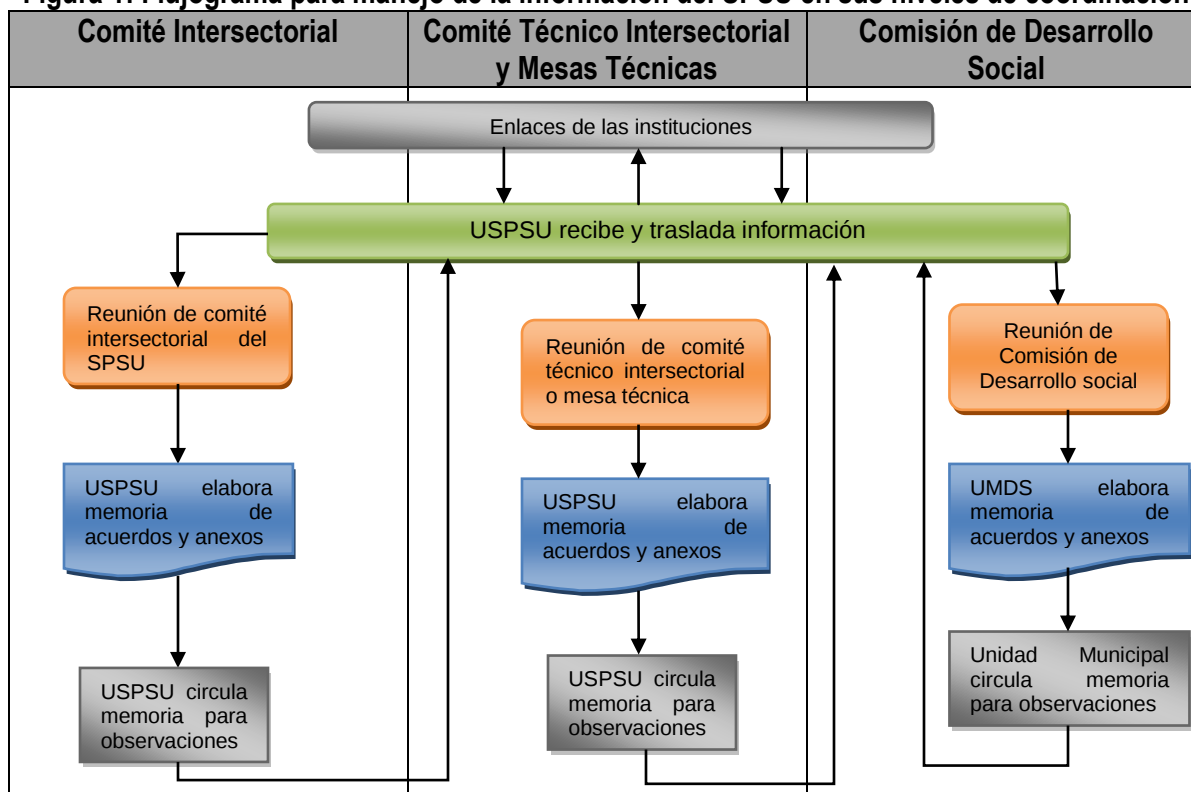
La STP/USPSU como ente coordinador que conduce y lidera la ejecución de los programas del SPSU, debe asumir como una de sus principales funciones la de asegurar el ciclo de la política pública, es decir que existan los espacios y los instrumentos (especialmente de monitoreo y

evaluación) para cada una de sus fases, y que en ellas participen los actores adecuados. Dado que la USPSU participa en todas las fases del ciclo debería tener a su cargo:

- El diseño y coordinación del sistema de monitoreo y evaluación (M&E).
- Asegurar el flujo de la información entre los diferentes niveles (político, técnico y territorial), sin delegarlo, por la importancia de la función, en las instituciones ejecutoras.

La USPSU asumiría el rol de garante del flujo de la información entre los tres niveles con funciones concretas de redactar memorias de los acuerdos de cada comité, circularlas para observaciones de las instituciones. Asimismo la USPSU se encargaría de bajar la información (memorias y toda documentación de los programas) y coordinaría con la Unidad Municipal de Desarrollo Social – (UMDS) de la Comisión Municipal de Desarrollo Local la recopilación de información para su traslado a los demás niveles y enlaces designados por las instituciones.

Figura 1: Flujograma para manejo de la información del SPSU en sus niveles de coordinación



Fuente: elaboración propia

Los anexos de las memorias de las reuniones de los Comités, mesas y consejo serán el plan estratégico, los planes operativos, los planes de trabajo, los informes de evaluación, tanto a nivel de propuesta como la versión aprobada.

Por otra parte, se recomienda la elaboración de un **protocolo para el manejo de la información** generada en los tres niveles de coordinación con el fin de contar con unas mínimas reglas que permitan que todas las instituciones involucradas (a nivel nacional y local) en los diferentes

programas tengan información actualizada. Este protocolo debe ser conocido por todas esas instituciones y su aplicación debe ser exigida y evaluada periódicamente.

A continuación se proponen algunos de los posibles contenidos del protocolo:

Recuadro 1: Principales contenidos del protocolo para el manejo de la información del SPSU

1. Roles y funciones

- USPSU asume rol de Secretaría de los Comités Intersectoriales (Político y Técnico) así como de las Mesas Técnicas, designando a un punto focal a quien las instituciones se podrán dirigir para solicitar la información
- UMDS asume rol de Secretaría de la Comisión Municipal de Desarrollo Social, designando a un punto focal a quien las instituciones se podrán dirigir para solicitar la información
- Todas las instituciones involucradas asumen compromisos en cuanto a la calidad y al carácter oportuno de la información, y designan a un referente para el manejo de la información

2. Información a difundir

La información que debe ser manejada y difundida entre los tres niveles de coordinación es la siguiente:

- Memorias de acuerdos de los Comités
- Documentación anexa a las memorias de los Comités: plan estratégico, planes operativos, planes de trabajo, informes de evaluación, etc.
- Documentación referida a los Programas (Matriz de Marco Lógico, Diseños conceptuales, legislación, convenios, informes, manuales, guías, etc.)
- Manuales operativos de los Comités
- Material de divulgación (brochures, volantes, trípticos, etc.) para la población

3. Difusión de la memoria de los Comités

- USPSU y UMDS elaboran las memorias y dan lectura a los acuerdos al final de cada Comité
- La memoria de acuerdos se circula al siguiente día hábil del Comité para recibir observaciones de las instituciones involucradas
- Las observaciones se reciben hasta el tercer día hábil posterior al Comité. De no recibir observaciones en ese plazo se da por aprobada
- Las observaciones recibidas en el plazo serán incorporadas a más tardar en el cuarto día hábil después del Comité
- La memoria definitiva es trasladada el quinto día hábil después del Comité a los referentes institucionales de los 3 niveles de coordinación, respaldando su envío y entrega

4. Manejo de la información al interior de las instituciones

- Las instituciones participantes designan a un referente para recibir y manejar la información de los Programas
- Los referentes institucionales deben difundir con todos los funcionarios de las unidades y/o departamentos involucrados y al titular, según el programa, respaldando adecuadamente su entrega
- El referente institucional trasladará a la USPSU cualquier información que genere su institución y que sea relevante para el desarrollo del/de los programas

5. Herramientas para el almacenamiento y difusión de la información

- Con el fin de contribuir a generar una identidad propia del sistema, la USPSU creará un espacio específico dentro de la página web de Presidencia para almacenar en él toda la información

- generada por los programas y difundir la que se considere de interés público
- La USPSU pondrá a disposición en la página web los informes semestrales de los avances de los programas del Sistema generados a partir de los resultados de las evaluaciones periódicas realizadas
- En ese espacio habrá información necesaria para el trabajo a la que solamente podrán acceder las instituciones participantes en los programas del SPSU
- Todas las instituciones pondrán a disposición del público en su página web la información de los programas en los que participan
- La UMDS dispondrá de un equipo informático con acceso a internet y expedientes físicos para la consulta de la población del municipio
- La USPSU actualizará cada seis meses el material de divulgación sobre condiciones de acceso y beneficios de los programas que oriente a la población. Este material estará a disposición en las instituciones participantes de los programas y en las UMDS.

Fuente: elaboración propia

3.3 Los Espacios de Coordinación y Articulación del SPSU

Situación identificada:

La constitución de los diferentes espacios de coordinación a nivel nacional y local (comités y mesas), es un aspecto clave para avanzar hacia una efectiva coordinación y articulación de las intervenciones en los territorios (Ver figura 2). Sin embargo, su funcionamiento no ha sido el óptimo, ya que **se requiere de una claridad de roles y funciones** de las instituciones ejecutoras y de los gobiernos locales, así como **metodologías y sistemas de información bien desarrollados** y asumidos que permitan el seguimiento y evaluación de los resultados de manera periódica y sistemática, brindando información relevante para la los tomadores de decisiones.

Figura 2: Espacios de Coordinación a nivel nacional y local del SPSU



Fuente: Secretaría Técnica de la Presidencia

Por otro lado, se ha identificado como una de las grandes dificultades en los territorios la “proliferación” de **espacios promovidos por las instituciones públicas del gobierno central** y que **desplazan cualquier posibilidad de espacios de articulación liderados por los propios gobiernos locales**, sobre todo si los nuevos espacios son exigidos por la ley o son necesarios para acceder a recursos. Además, hay que tener en cuenta que la mayoría de actores son los mismos los que participan en uno y otro espacio.

A esto hay que agregar que **no existen indicadores o mecanismos que evalúen el esfuerzo y los resultados obtenidos de las instituciones de gobierno al coordinarse y articularse entre ellas y con los territorios**. Este es un elemento que aún no se ha considerado en la formulación de los programas y las políticas de gobierno, por lo que es considerado como carga adicional por los encargados de la ejecución. Los indicadores están basados en desempeño, por lo tanto miden los niveles de ejecución en los plazos definidos.

Recomendación:

Bajo el nuevo enfoque de trabajo, los espacios de coordinación deben seguir la lógica del ciclo de la política pública, ordenando la participación de los diferentes niveles de coordinación y los actores en cada una de las fases del ciclo. Con esta propuesta se pretende elevar el perfil de participación de los actores del territorio, representados por el gobierno local, pasando de un papel de apoyo a un papel activo en casi todas las fases, pero sobre todo en la toma de decisiones. La aplicación de este enfoque ayudaría a ordenar los espacios de coordinación, definiendo claramente quiénes participan en cada uno y el rol que jugará cada nivel.

Tabla 1: Participación de los niveles de coordinación en cada fase de la política pública

Nivel	Fase 1 identificación	Fase 2 formulación	Fase 3 toma de decisiones	Fase 4 implementación	Fase 5 evaluación
Nivel Político (NP)	X		X		X
Nivel Técnico (NT)	X	X		X	X
Nivel Operativo Territorial (NOT)	X		X	X	X

Fuente: elaboración propia

El esquema anterior conlleva una recomposición de los espacios de coordinación para incorporar, donde corresponda, una representación de los gobiernos locales a través de COMURES y/o ISDEM. Se hace énfasis en que el nivel Operativo Territorial (NOT) tenga un papel más activo en casi todas las fases del ciclo de la política pública. Ello requiere que la USPSU presente la propuesta a ambas instituciones para invitarles a formar parte de los niveles político y técnico. Asimismo es importante discutir con ambas instituciones la conformación de los Consejos de Desarrollo Local para que puedan contribuir a la propuesta a través de sus asesores en el territorio.

Además, se debe definir una agenda específica de trabajo para cada espacio en momentos clave del año con el fin de aplicar el enfoque del ciclo de la política pública y optimizar sus agendas. Esto permitiría a la USPSU coordinar los procesos clave de los programas del SPSU (planificación estratégica y operativa, la presupuestación, el monitoreo y la evaluación, a través de instrumentos y herramientas diseñados para tal efecto.

Tabla 2: Composición, agenda, calendario e instrumentos de los niveles de coordinación para la implementación de los programas SPSU

Nivel de coordinación	Composición	Agenda	Calendario 2014-2018	Instrumentos necesarios
Nivel Político (NP): Comité Intersectorial	Participan las autoridades de las instituciones al más alto nivel. Liderado por STP. Se incorpora directivos de COMURES y/o ISDEM	Aprueba: • Plan estratégico y presupuesto quinquenal • Planes operativos y presupuestos anuales • Informes de evaluación de resultados • Modificaciones a instrumentos o programas	Se reúne 2 veces al año: • Marzo de 2014 y de 2018 • En julio de cada año • Enero de cada año • Julio de cada año	• Plan Estratégico • Planes Operativos • Presupuestos
Nivel Técnico (NT): Comité Técnico Intersectorial	Participan los niveles técnicos de las instituciones. Liderado por STP. Se incorporan asesores técnicos de COMURES y/o ISDEM	Elabora: • Plan estratégico y presupuesto quinquenal • Planes operativos y presupuestos anuales • Informes de evaluación de resultados • Plan de trabajo anual	Se reúne 4 veces al año: • Marzo de 2014 y de 2018 • Junio de cada año • Marzo, junio, septiembre y diciembre • Diciembre de cada año	• MML del SPSU • Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E)
Nivel Técnico (NT): Mesas Técnicas	Lideradas por STP. Participa el nivel técnico de instituciones, según el programa. Se incorporan asesores técnicos de COMURES y/o ISDEM	Elabora: • Informes de seguimiento trimestral • Propuestas de modificación a instrumentos o programas • Plan de trabajo anual	Se reúnen 6 veces al año: • Febrero, junio, octubre y diciembre • Octubre y diciembre de cada año • Diciembre de cada año	• MML de programas • Sistema M&E • Plan de trabajo
Nivel Operativo Territorial (NOT): Consejos de Desarrollo Local	Liderados por los gobiernos locales e integrados por representantes designados por la comunidad. Se conforman comisiones de trabajo lideradas por las instituciones rectoras de los temas.	• Aprueba las intervenciones de los programas a desarrollar garantizando la coherencia con sus planes de desarrollo • Da seguimiento y evalúa la implementación de las intervenciones • Envía observaciones a las intervenciones • Aprueba planes de trabajo de la CMDS y de la UMDS • Recibe informes de CMDS y de la UMDS • Rinde informes anuales a la población	Se reúne una vez al mes	• Plan Estratégico Participativo • Planes operativos • Plan de trabajo de las comisiones y de la UMDS • Sistema de M&E

Fuente: elaboración propia

Los calendarios propuestos tienen como objetivo no saturar las agendas y construir desde el nivel operativo territorial los insumos necesarios para la toma de decisiones por parte de los titulares en el nivel político. Para ello se propone que el Comité Intersectorial solo tenga dos sesiones al año, una de ellas en julio para la discusión y aprobación del plan operativo y el presupuesto anual; y una sesión en enero para la evaluación anual del año anterior, que podría incluir la presentación de propuestas de modificaciones a los instrumentos o los programas, que serán trabajadas para incluirlas y eventualmente aprobarlas en el POA del año siguiente, en la sesión de julio.

Es importante señalar que para los espacios funcionen adecuadamente es recomendable incorporar dentro de los instrumentos de planificación estratégica y operativa, así como en los planes de trabajo algunos indicadores relacionados con acciones de coordinación y articulación entre las Instituciones Ejecutoras (IE's), y entre éstas y los Gobiernos Locales (Ver tabla 3). Al ser la planificación aprobada por los titulares de las IE's, estos indicadores deben convertirse en parte de las funciones y responsabilidades institucionales los funcionarios y funcionarias que son designados para participar permanentemente en los espacios de coordinación para que las IE's puedan medir el cumplimiento de esos indicadores como parte de la evaluación de su desempeño. De lo contrario la voluntad de coordinación y articulación no pasa de ser una mera declaración de buenas intenciones.

Tabla 3: Ejemplos de indicadores de coordinación y articulación para los enlaces de la IE's

Indicadores				Medio de verificación
Nombre	Formula	Desagregación	Meta 2014	
Porcentaje de asistencia en el año a las sesiones del espacios que le corresponde	# de sesiones a las que asistió sobre el Total de sesiones realizadas en el año	Por nivel (NP, NT o NOT)	100%	Memorias de sesiones
Porcentaje de memorias difundidas al interior de la institución representada	# de memorias y anexos de las sesiones difundidos en su institución sobre el Total de memorias y anexos de las sesiones recibidos	Por IE's, por espacio de coordinación	100%	Memorias de sesiones Memoranda
Número de documentos del programa hechos públicos a través de los medios institucionales	# de documentos colgados en la web y puestos a disposición del público relacionados con el programa en el que participa su institución	Por institución, por programa	90%	Páginas web institucionales
Sistema de M&E del SPSU actualizado	# de informes mensuales enviado por las IE's para actualizar el sistema de M&E	Por institución, por programa, por municipio	Información actualizada hasta diciembre 2013	Reportes del sistema de M&E

Fuente: elaboración propia

Por su parte, los espacios de coordinación a nivel local juegan un rol clave en la implementación de los programas del SPSU ya que abren la posibilidad de participación para los beneficiarios de los programas, presentando por lo tanto la virtud de ser canales directos entre las instituciones ejecutoras y los actores locales, que deben ser las principales fuentes de información y retroalimentación de las políticas y programas del SPSU.

La implementación del enfoque del ciclo de las políticas públicas requiere que a nivel local se disminuya la fragmentación de los esfuerzos, recursos y espacios de coordinación. En ese sentido, se propone el impulso y/o fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo Local (CDL) como espacios de articulación liderado por los gobiernos locales y con participación de representantes de la población del territorio.

Los CDL están contemplados en el Código Municipal como parte de los mecanismos de participación ciudadana (Título IX, art. 116) que el Concejo Municipal puede establecer por **Acuerdo Municipal**. Los CDL permitirían además cumplir con el establecimiento de **instancias locales de participación y de contraloría social** con carácter representativo, que exigiría la ley de desarrollo y protección social que está actualmente en discusión.

Los CDL pueden conformar comisiones de trabajo para abordar temas específicos que se estén desarrollando en el territorio. El espacio de coordinación del PCSR a nivel local es el Comité Municipal de Coordinación (CMC), siendo el más activo de los espacios de coordinación del SPSU. Dichos espacios son únicamente de validación y dependen en gran medida de los asesores municipales del FISDL y de las ONG's de apoyo contratadas para el control de la implementación de los programas del PCSR.

Por ello, se propone que los CMC se conviertan en una **Comisión de Trabajo de Desarrollo Social del CDL** para atender los programas sociales que se estén implementando en el municipio, liderada por el gobierno local en la que participan las IE's de los programas del SPSU y una representación de la población del municipio. Los representantes de la población serán designados en acto público por un periodo de 5 años para garantizar la continuidad de los programas a pesar de la alternancia política en el municipio. Esto implica trabajar en dos posibles escenarios:

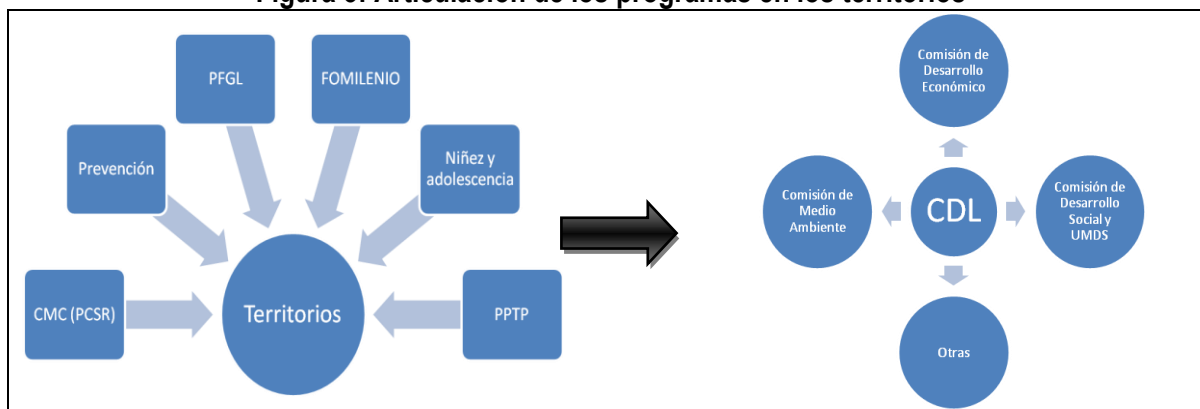
- El primero es en aquellos **municipios donde exista un CDL**. En ellos la Comisión Municipal de Desarrollo Social (CMDS) podrá integrarse plenamente al esquema de trabajo del CDL, presentando su plan de trabajo y reportando sus avances periódicamente para su aprobación. Con ello se refuerza el rol de liderazgo del gobierno local y se contribuye a los esfuerzos de articulación con los planes de desarrollo del municipio.
- El segundo escenario es en aquellos **municipios donde no exista un CDL**. En ese caso la Comisión de Desarrollo Social (CDS) reportaría directamente al gobierno local. Al mismo tiempo se incentivaría la conformación de los CDL como espacios de coordinación y participación de la población en las decisiones relacionadas con el desarrollo del municipio.

Además se requiere de una redefinición de roles y funciones de cada uno de los actores que intervienen en este nivel para eliminar la dependencia que han generado los asesores de las instituciones públicas ejecutoras y las ONG's de apoyo. En ese sentido, se propone la creación de una **Unidad Municipal de Desarrollo Social (UMDS)** que será el brazo operativo y ejecutor de la CMDS, ejercería funciones de secretaría de la comisión y asumiría funciones que antes realizaba la ONG de apoyo. Más adelante se desarrollará esta propuesta.

Se pretende pues pasar de una situación en donde cada institución y/o programa llega al territorio, crea su espacio y debilita la capacidad de respuesta y de absorción de los territorios, a una en donde

el territorio recobre el liderazgo y articule la implementación de los diferentes programas y políticas de desarrollo en el territorio como se muestra en la figura 3.

Figura 3: Articulación de los programas en los territorios



Fuente: elaboración propia

3.4 El Papel de los Gobiernos Locales y las Agendas Territoriales

Situación identificada:

Los gobiernos municipales en El Salvador hasta hoy han tenido un papel secundario en el diseño, formulación, en la implementación y más aún en la fase de evaluación de los programas del SPSU. En la mayoría de los casos de los municipios visitados se ha podido constatar que **los programas del SPSU no están comprendidos en los planes o agendas de desarrollo de los municipios**. Esto se debe a que, en el mejor de los casos, los formuladores de los planes estratégicos y operativos no hicieron una lectura adecuada del entorno y no tomaron en cuenta los programas, o bien los planes están desfasados, o simplemente no existen.

En ese contexto, los municipios intentan jugar un papel en la implementación de los programas pero con muy pocas posibilidades de realmente articularlos con sus agendas, lo que en muchos casos se traduce en un aprovechamiento de las acciones de los programas para fines electorales, o en un esfuerzo vano de seguir el ritmo impuesto por la ejecución de los programas sin poder asegurar, al menos en el mediano plazo, un seguimiento y sostenibilidad de los mismos.

Por otro lado, la “proliferación” de espacios (comités, consejos, mesas, etc.) han debilitado y “devaluado” los esfuerzos locales de organización y participación liderados por el propio gobierno local. En su lugar asistimos a espacios que son liderados por funcionarios o técnicos de las instituciones del gobierno central, como es el caso del PCS donde los comités son convocados y facilitados por los asesores o asesoras del FISDL, y con una alta dependencia de las Consultoras de Apoyo (ONG) para el desarrollo de la agenda.

Las capacidades reales de los gobiernos locales de El Salvador para asumir adecuadamente el desarrollo de sus municipios se han visto limitadas históricamente por diversos factores tales como los insuficientes recursos económicos, tecnológicos y humanos a su disposición, así como las condiciones político-institucionales propias del país. **La implementación de programas de**

dimensiones tales como el PCS o el Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales (PFGL), financiado mediante un préstamo del Banco Mundial, **requieren de contrapartes municipales fuertes**. Sin embargo, **estos programas y proyectos no han sabido generar capacidades institucionales en las municipalidades** al mismo tiempo que se ejecutan las obras de infraestructura o implementan las intervenciones sociales.

Recomendación:

El nuevo diseño de los programas del SPSU, a partir de la sesión de evaluación propuesta, debe incluir un componente de fortalecimiento real de las capacidades de los gobiernos locales para asumir el liderazgo en la implementación de políticas de desarrollo en sus territorios. Como ya se ha mencionado, eso pasa en primer lugar por incluir a los gobiernos locales en las diferentes fases del ciclo de la política pública, en este caso de los programas del SPSU; y en segundo lugar por crear una estructura técnica que le permita al municipio absorber y asumir las iniciativas, al mismo tiempo que garantiza su coherencia con las prioridades del territorio.

Pero además, debe incluirse en los programas una estrategia para que las Instituciones Ejecutoras descentralicen recursos y competencias hacia los gobiernos locales. Esta estrategia debe ser gradual y progresiva, iniciando por una delegación de ciertas funciones que, después de una evaluación al cabo de un año, pueda valorarse si se amplía a otro tipo de funciones. El FISDL, como principal ejecutor de los programas del SPSU ha generado una propuesta de delegación de funciones para cuya implementación se requiere una serie de acciones.

Recuadro 2: Propuesta de acciones del FISDL para delegación de funciones de los programas del SPSU a los gobiernos locales

- **Aplicar el instrumento de autoevaluación de la gestión municipal** como instrumento de diagnóstico que permita orientar los procesos de fortalecimiento de capacidades hacia los Gobiernos Locales. Esto permitiría hacer un análisis integral de las capacidades instaladas (Técnica, humana, organizativa, etc.) de los Gobiernos Locales para priorizar esfuerzos de asesoría técnica e involucrarlos en la definición de esas necesidades.
- **Definir indicadores** que permitan establecer una línea de base y medir objetivamente, los niveles de capacidad que desarrollan los municipios, a partir de las intervenciones que se realicen en esa área, lo que deberá incluir mediciones post asistencia técnica, así como monitoreo y seguimiento de los resultados.
- **Definir una unidad responsable en la municipalidad** para asumir la coordinación de acciones que devengan de la delegación de funciones, de preferencia si existieran; unidades de promoción social o participación ciudadana. Esto implica conocer cómo está organizada la municipalidad, saber si cuenta con este tipo de unidades y cuál es su capacidad instalada, y analizar en conjunto con el Gobierno Municipal, un plan de fortalecimiento o creación de la misma que implique análisis de la institucionalidad que respalda su trabajo (ordenanzas, políticas, presupuesto), el personal, el equipamiento, los instrumentos de trabajo, entre otros.
- **Establecer un plan anual de fortalecimiento de capacidades** a partir de las necesidades detectadas, tanto del personal municipal de las diferentes áreas y personal involucrados en el proceso de delegación de funciones; así como de las áreas y herramientas identificadas para fortalecer la gestión. Para el caso las asistencias técnicas deben contribuir a fortalecer y

viabilizar los procesos de delegación de funciones, sobre todo en capacidades de gestión social de los procesos.

- **Promover la gestión de conocimiento a nivel municipal.** El enfoque de fortalecimiento de capacidades, debe incluir la identificación de buenas prácticas, los intercambios de experiencias y la promoción de espacios horizontales de discusión sobre problemas y cómo enfrentarlos, como las Comunidades de Práctica, entre gobiernos locales y entre éstos y otros actores territoriales con los que se interactúa en el marco de este tipo de procesos.
- **Promover la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal,** para contribuir desde la institucionalidad del FISDL, a la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de las capacidades.

Fuente: Lineamientos para la delegación de funciones de los programas sociales a las municipalidades (FISDL, agosto 2013)

Las funciones a delegar propuestas por el FISDL estarían vinculadas a la operación de los programas:

- Procesos de adquisición y adjudicación (servicios o compra de bienes o insumos).
- Administrar contratos producto de las adquisiciones o adjudicaciones.
- Procesos de contratación de realizadores y supervisores de obra
- Administrar recursos financieros.
- Implementar algunos componentes de los programas: identificación de proyectos, elaboración de carpetas técnicas, ejecución de proyectos, campañas de difusión, entre otros.
- Coordinar espacios de decisión local.
- Coordinar o gestionar la entrega de los servicios o beneficios de los programas.

En ese sentido y para poder asumir estas nuevas funciones se recomienda la conformación de la Unidad Municipal de Desarrollo Social (UMDS) adscrita a una Comisión Municipal de Desarrollo Social (CMDs). La UMDS es una unidad técnica que coordinará y asegurará la articulación de los programas del SPSU en el territorio.

El FISDL ha expresado su voluntad de apoyar técnica y financieramente la creación y fortalecimiento de las UMDS, en el marco de una propuesta más amplia que contribuya a la aplicación efectiva del enfoque del ciclo de la política pública. Para ello ha propuesto la implementación de proyectos piloto en municipios que voluntariamente acepten iniciar un proceso de esta naturaleza. Para ello el FISDL ha definido una serie de criterios que pueden servir para una primera selección de municipios:

Al mismo tiempo se recomienda iniciar a la STP y el FISDL una estrategia de acercamientos con el resto de instituciones ejecutoras que tienen a cargo la implementación de programas del SPSU u otros programas de desarrollo social para que lleguen al territorio a través de la Comisión Municipal de Desarrollo Social con el fin de reducir al máximo el riesgo de proliferación de espacios y la atomización de las iniciativas en el territorio.

Recuadro 3: Criterios propuestos por FISDL para selección de municipios para delegación de funciones

- Apertura de la Municipalidad para asumir este proceso.
- Capacidades instaladas. (***Aplicación de instrumento de autoevaluación***)
- Niveles de apropiación del Programa de CSR: involucramiento en los pagos, apoyo en las capacitaciones a las familias y papel activo en el CMC.
- Grado de apoyo e involucramiento en la implementación de otros programas del FISDL.
- Niveles de promoción de procesos de Participación Ciudadana en su municipio.
- Niveles de partidización de las intervenciones que se han realizado en su municipio por parte de otros Programas.

Fuente: Proceso de delegación de funciones del PCSR (FISDL, agosto 2013)

Anexos

TALLER PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL SPSU EN LOS TERRITORIOS
Cajamarca, 27 de septiembre de 2013

Hora	Objetivo	Actividad	Insumos/material	Responsable
1er bloque	Llegar a un acuerdo sobre la forma de articular los programas del SPSU en los territorios.			
8:30 – 8:45		Presentación del objetivo del taller y de los participantes		STP
8:45 – 9:30	Conocer las propuestas de STP y FISDL para el fortalecimiento de los espacios locales de coordinación	Exposición de propuesta consultoría STP (15 min.) Exposición de propuesta de CSR (15 min.) Exposición de propuesta CSU (15 min.)	Presentaciones power point Propuestas de FISDL	Roberto Rivera, consultor Fanny Ramírez, FISDL Jesús Valencia, FISDL
9:30 – 10:30	Definir un abordaje consensuado	Espacio para intercambio de opiniones	Tarjetas y papelógrafo Grabadora digital	Facilitado por Roberto Rivera
10:30 – 10:45	Pausa Café			
2do bloque	Definir la hoja de ruta para la implementación de la propuesta			
10:45 – 12:00	Identificar los principales aspectos a revisar/definir para la implementación de la propuesta, a partir de un análisis previo	Aspectos normativos (legislación y manuales) Aspectos técnicos y administrativos (funcionamiento) Aspectos financieros (sostenibilidad) Roles institucionales	Revisión de leyes de participación, desarrollo social, código municipal, manual del PCS. Presupuesto disponible	Facilitado por Roberto Rivera
12:00 – 12:30	Definir procedimiento y calendario para plan piloto	Plan piloto		
12:30	Almuerzo			