

Plan Estratégico

# GWP EL Salvador

[www.gwpcentroamerica.org](http://www.gwpcentroamerica.org)

## Contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>1</b>
<b>Análisis del entorno</b> .....	<b>3</b>
Dimensión Económica.....	3
Dimensión Política.....	4
Dimensión Social .....	4
Dimensión Ambiental y de Adaptación al Cambio Climático .....	5
Dimensión Legal y Regulatoria .....	5
<b>Análisis FODA</b> .....	<b>6</b>
Fortalezas .....	6
Debilidades.....	7
Amenazas .....	7
Oportunidades .....	7
<b>El mapa de oportunidades, punto de partida</b> .....	<b>8</b>
Mapa de oportunidades.....	8
<b>Objetivos y Metas Estratégicas 2015-2020</b> .....	<b>9</b>
1. Asegurar proyectos que generen recursos para operar la Secretaría.....	11
2. Fortalecer institucionalmente la red como referente nacional .....	12
3. Incidir en iniciativas de ley y políticas públicas con enfoque eco-sistémico .....	13
4. Liderar la educación eco-sistémica y viralizar a la sociedad .....	14
5. Estructurar y consolidar la red .....	15
<b>Recomendaciones para la implementación y gestión de la estrategia</b> .....	<b>16</b>
<b>Anexo 1: Análisis del entorno</b> .....	<b>16</b>
<b>Anexo 2: FODA</b> .....	<b>19</b>
<b>Anexo 3: Oportunidades estratégicas</b> .....	<b>20</b>
<b>Anexo 4: Objetivos e Iniciativas estratégicas</b> .....	<b>21</b>

## Resumen Ejecutivo

GWP El Salvador convocó a algunos miembros de la Asociación, con el fin de identificar las oportunidades estratégicas para el período 2015-2020. Se sostuvieron 6 sesiones de trabajo, en las fechas y contenidos siguientes, en el año 2014:

### Estrategia 2015-2020 GWP El Salvador

El destino, el rumbo y la dirección a tomar están planteados con claridad en el documento.

No se definieron las actividades específicas para cada objetivo o iniciativa, y el completarlas depende de cada uno de los líderes estratégicos, así como del monitoreo y seguimiento que le dé al plan el Comité Ejecutivo.

1. Reunión con la Secretaría Regional para definir estructura y dinámica de las sesiones de planeación estratégica, el 8 de Julio.
2. Reunión con el Comité Ejecutivo del GWP El Salvador, para identificar oportunidades estratégicas y expectativas, el 30 de Julio. La primera reunión de trabajo se llevó a cabo el día 30 de julio del año 2014 en San Salvador, en las instalaciones de Nueva Acrópolis y finalizó a las 11.30 AM. Asistieron José Roberto López, Jacqueline Cativo, Gloria Cerros, Julio Quiñonez, Luis Romano, Pilar Colomé y Raúl Artiga.
3. Taller de análisis del entorno, el 20 de Agosto con los siguientes integrantes integrantes de la Asociación Nacional para el Agua El Salvador (GWP ES): José Roberto López, Jacqueline Cativo, Gloria Cerros, Julio Quiñonez y Luis Romano.
4. Taller de análisis FODA, el 27 de Agosto, y se llevó a cabo a partir de las 8:30 AM del año 2014 en San Salvador, en las instalaciones de Nueva Acrópolis. Finalizó a las 12:30 PM Asistieron los siguientes miembros: José Roberto López, Jacqueline Cativo, Gloria Cerros, Julio Quiñonez, Luis Romano, Rafael Rubio, Carolina Carías y Pilar Colomé.
5. Taller de oportunidades estratégicas y objetivos 2015-2020, el 3 de septiembre. Esta tercera sesión de trabajo se llevó a cabo a partir de las 8:30 AM y terminó a las 12:30 en las instalaciones de Nueva Acrópolis. Asistieron José Roberto López, Jacqueline Coto y Gloria Cerros. De conformidad con la agenda establecida, el objetivo fue definir los objetivos estratégicos para el ciclo 2015-2020, definiendo para cada objetivo las iniciativas y metas para cada uno de los años del ciclo. No se cubrieron todos los objetivos, por lo que se decidió continuar con la tarea el miércoles 17 de Septiembre.
6. Taller de Iniciativas estratégicas, el 17 de septiembre. Se llevó a cabo al igual que todas las demás sesiones en las instalaciones de Nueva Acrópolis de las 8:30 a las 11:0 AM. Asistieron José Roberto López, Jacqueline Coto, Gloria Cerros, Luis Romano, Pilar Colomé y Rafael Rubio. Se continuó con la identificación de iniciativas estratégicas con sus respectivas metas para cada uno de los años del ciclo estratégico.

El grupo de trabajo estuvo integrado en todas las sesiones con 5-6 socios; el documento refleja por tanto criterios consistentes y uniformes. Será cuestión de validar la representatividad de los mismos una vez que se presenten los resultados al resto de los socios.

El marco básico de referencia para todo el proceso de elaboración del plan estratégico fue tomado de la estrategia de GWP, y los objetivos e iniciativas estratégicas del GWP se alinearon con la visión global. En todo caso, los objetivos globales quedan recogidos en los objetivos locales, así como las dimensiones en el área de seguridad hídrica.

La Visión, Misión y Valores planteados por el documento global no se tocaron, y no hubo cambio alguno, por lo que esos elementos se mantienen plenamente aplicables a la situación de El Salvador. A lo largo del proceso apareció claramente la preocupación por la ejecución del plan, y el logro de los objetivos planteados, básicamente por el bajo nivel de participación de los asociados, la escasez de recursos.

El factor crítico de éxito del plan reside en el fortalecimiento de la red, incorporando y fidelizando a los asociados, además de un apoyo en la estructura organizacional que cubra las funciones administrativas, de comunicación, de desarrollo de proyectos y de atención a la membresía.

La metodología aplicada en el desarrollo del plan estratégico incorporó tres técnicas:

1. El coaching estratégico, cuyo principio capital es la participación y el auto-descubrimiento de las oportunidades
2. El enfoque adaptativo de la dinámica de sistemas, que enfatiza la capacidad de una organización de entender el entorno, reconocer las tendencias que los eventos o situaciones específicas van generando, y establecer mecanismos de adaptación, previsión y manejo de las tendencias.
3. El tablero de mando integral, con sus cuatro perspectivas estratégicas: Organización y gente, Procesos internos que agregan valor, Asociados y sociedad, Recursos financieros. Incluye a) el mapa de oportunidades, que se desprende del FODA; b) el mapa de objetivos que se enuncian en base a la decisión de cómo, en qué y cuándo crear valor para todas las partes interesadas; c) el mapa de iniciativas estratégicas que responden a la preocupación de cómo lograr los objetivos, y d) el mapa de indicadores de medición y actividades específicas.

### Los componentes metodológicos

1. Coaching estratégico
2. Conducta adaptativa
3. Las 4 perspectivas estratégicas del Tablero de mando integral

## Análisis del entorno

La solidez de un plan estratégico depende en gran medida del conocimiento e interpretación que hagamos de la realidad que rodea a la organización. Se aplicó al análisis la técnica PESTAL, cuyas iniciales se refieren a las dimensiones Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental y Legal:

TECNICA PESTAL  
Dimensiones para el  
Análisis del entorno:

- Política
- Económica
- Social
- Tecnológica
- Ambiental
- Legal

**¿Qué variables de la dimensión económica están actualmente afectando –favorable o menos favorablemente- o pueden afectar a GWP El Salvador en los próximos cinco años?**

### Análisis PESTAL del entorno

#### Dimensión Económica

(Instancias de Poder: El Estado, GOES, Partidos Políticos, Movimientos Sociales organizados)

- El MARN está promoviendo una nueva estructura del Sistema de Agua, la cual no deberá esperar a que esté aprobado el anteproyecto de la Ley General de Aguas-
- En la Asamblea Legislativa existe una Comisión de Medio Ambiente y Cambio Climático.
- Existe un caudal de conocimientos sobre el tema hídrico a nivel gubernamental y a nivel de país, como sociedad civil.
- El sector político cuenta con personas conocedoras de la temática hídrica.
- En el 2012 se presentó a la Asamblea Legislativa el anteproyecto de la Ley general de Aguas. Hay 92 artículos aprobados, aprobaron la parte económica. Hay una falta de consenso, debido a la visión sectorializada, existe una cultura de pago por el uso del agua. El proceso ha mostrado retrasos y al 2014, aún se encuentra en discusión. La comisión está conformado solo por los partidos políticos y hay una ausencia de entidades gubernamentales y de la sociedad civil que tienen injerencia directa con la temática hídrica.
- La ANEP hizo una propuesta, la cual no plantea el tema del Ente rector.
- No hay gestión del conocimiento, que existe en el país. Aunque sí existe un conocimiento socializado y aceptado sobre la falta de balance del problema hídrico y cambio climático, se ha observado poca efectividad en la aplicación de las soluciones para cambiar estas consecuencias. Se ha hecho un excelente trabajo de diagnóstico, sin embargo se debe reforzar los modelos de solución.
- A pesar que se ha trabajado un anteproyecto de ley, aún no se ha contemplado el desarrollo de un marco regulatorio de comercialización de los servicios del agua para consumidores masivos tales como hoteles, desarrollos habitacionales, empresas de alto consumo, etc.
- Se debe hacer un esfuerzo conjunto, Gobierno y Sociedad Civil, para lograr concretar una política pública.

### Dimensión Política

1. La existencia del CAFTA en calidad de agua y consecuencias a la exportación y producción de alimentos.
2. La existencia de tarifas diferenciadas estimulan uso más racional del agua.
3. Existe una cultura de resistencia al pago del agua por parte del sector privado.
4. Hay una falta de estímulos económicos para el manejo sostenible del agua.
5. Falta regular el uso de agua de sectores económicos, como ejemplo, sector Turismo.
6. Existe una ausencia de gestión para el 90% del recurso hídrico.
7. El déficit fiscal dificulta la posibilidad de contar con un presupuesto adecuado para el buen manejo de cuencas hidrográficas.
8. Existe una dependencia de los apoyos de la Cooperación Internacional.
9. Existe una desvalorización del recurso hídrico
10. Existe una visión fragmentada del recurso hídrico como elemento de desarrollo, incluso en el proceso que ha iniciado el MARN para la formulación de una PNGIRH.

### Dimensión Social

(Todo lo que no es Gobierno y actúa en favor o en contra de una política pública)

- Existe una plataforma de coordinación y cooperación para incidencia en aprobación de anteproyecto Ley General de Aguas.
- Existe un cúmulo de conocimiento sobre el tema hídrico en varias instituciones, ONG`s centros de pensamientos y universidades.
- Existen redes en proceso de consolidación.
- Existe un periodismo investigativo incipiente sobre la temática hídrica.
- En cuanto al tema de saneamiento hace falta más esfuerzos.
- Hay un alto impacto en la salud de la población.
- La ciudadanía presenta un desinterés por el tema de saneamiento y tratamiento de aguas.
- No hay unificación de criterios y visión sobre la temática hídrica.
- No hay redes con un enfoque sistémico.
- Hay un interés relativo al tema hídrico en el país.
- Existe una ausencia del tema hídrico en la visión del desarrollo.

### Dimensión Ambiental y de Adaptación al Cambio Climático

- Existen mayores y mejores niveles de conciencia sobre los riesgos ambientales y cambio climático.
- Existen experiencias de adaptación al Cambio Climático que se han replicado a nivel local.
- El cambio climático exige una planificación a largo plazo.
- Los procesos de descontaminación han sido poco efectivos, dificultando las tareas de adaptación.
- Los efectos del Cambio Climático en el desarrollo humano son muy negativos: deforestación, salud, riesgos.
- En general, hay un desconocimiento de la dinámica del Cambio Climático y su impacto en el diseño y ejecución de proyectos. El MARN ha iniciado el proceso de formulación de la Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático.

### Dimensión Legal y Regulatoria

- Existen pasos iniciales de coordinación interinstitucional.
- Se observa que el anteproyecto de Ley no está bien integrado con otras leyes.
- El sistema de priorización del uso del recurso hídrico está desfasado <sup>1</sup>.
- Valorización micro y macro económica del recurso hídrico.
- Falta de espacios de participación ciudadana.
- Marcos legales muy rígidos.
- Falta de adaptabilidad en la aplicación de las leyes específicas así como la Ley General de aguas cuya aprobación sigue pendiente en la Asamblea Legislativa.

---

<sup>1</sup> Cronológicamente El Salvador se encuentra debatiendo la aprobación de una Ley de Aguas, cuando la realidad está exigiendo políticas más integrales de gestión eficiente de los ecosistemas, parte de los cuales es la seguridad hídrica.

## Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos estratégicos y políticas formulados. Analiza los factores internos –Fortalezas y Debilidades- que son controlables por la organización, y los factores externos –Amenazas y Oportunidades- cuyo control no está cien por ciento en manos de la organización. El propósito último del análisis FODA es identificar oportunidades para potenciar las fortalezas, atacar las debilidades, entender las amenazas, y sobre todo identificar las oportunidades.

### ANALISIS FODA

#### Factores internos controlables

- Fortalezas
- Debilidades

#### Factores externos difícilmente controlables

- Amenazas
- Oportunidades

## Fortalezas

(Las cinco primeras de la lista zona juicio de los participantes las más importantes)

- 1. Membresía con expertise en temas de Seguridad Hídrica**
- 2. Oportunidades de capacitación para los miembros de la Red**
- 3. Presencia territorial**
- 4. Acceso a experiencias a nivel global y facilitación de intercambios**
- 5. Integración interinstitucional de la Red con instancias políticas, empresariales, Fundaciones, ONG's, etc**
6. Desarrollo y ejecución de programas, proyectos e iniciativas
7. Integralidad de la visión de GWP
8. Incidencia y capacidad de coordinación en actividades de la Red
9. Presencia regional activa
10. Producción de materiales con autoridad
11. Ejecución de programas piloto replicables
12. Participación activa de jóvenes
13. Enlaces con entidades de cooperación y firma de convenios

### Debilidades

1. Enfoque fragmentado del eco-sistema<sup>2</sup>
2. Poca capacidad de difusión e intercambio con los miembros de la Red e ineficiente comunicación
3. Débil influencia para atraer, estimular y comprometer a los miembros de la Red y poca socialización e intercambio
4. Imagen y presencia débiles ante la sociedad y las fuerzas políticas
5. Ausencia de una estrategia de comunicación y difusión a los miembros y a la sociedad
6. Inexistencia de un inventario del caudal de conocimiento y experiencia
7. Gestión del conocimiento inexistente
8. No existe un plan articulado participativamente con los miembros de la Red
9. Reducido apoyo de GWP al GWP y a la Red
10. Recursos económicos limitados
11. Complejidad del modelo GWP para la realidad de El Salvador

### Amenazas

1. Estereotipos y etiquetas ideológicas para las ONG's en general y GWP específicamente
2. Los temas urgentes e importantes sin la atención y compromiso debidos
3. Baja prioridad en Seguridad Hídrica desde un enfoque eco-sistémico por parte de los tomadores de decisiones
4. Riesgo de perder apoyo institucional de GWP por baja efectividad y eficiencia
5. Retraso histórico en políticas de adaptación al cambio climático

### Oportunidades

Las oportunidades identificadas aparecen por separado en el Mapa de Oportunidades, tal como se señaló, son las Oportunidades el propósito principal del Análisis FODA. Son ellas las que nos permiten decidir sobre cuáles la organización desea convertir en Objetivos estratégicos, y de cómo agregar valor a todas las partes interesadas.

---

<sup>2</sup> GWP busca en sus estrategias una visión y gestión integrales con enfoque eco-sistémico; sin embargo en El Salvador la visión es fragmentada, tanto fuera como en algunos miembros de la Red.

## El mapa de oportunidades, punto de partida

El análisis FODA hizo posible visualizar las oportunidades estratégicas para el ciclo 2015-2020. No es posible que todas las oportunidades identificadas en ese ejercicio se adopten necesariamente como objetivos a alcanzar en el ciclo en cuestión. El taller persigue, por tanto, seleccionar los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del modelo de Tablero de Mando Integral, en base a posibilidades reales de alcanzarlos, de los recursos disponibles y del resultado del análisis del entorno así como del nivel de riesgos que resulte de tales análisis.

### Mapa de oportunidades

#### Perspectivas estratégicas

##### Finanzas

- Incrementar el apoyo y financiamiento externos
- Lograr la sostenibilidad financiera

##### Membresía y beneficiarios

- Viralizar los temas, interés y compromiso de miembros de la Red y de la sociedad
- Asegurar la continuidad de programas como el PACyD
- Influir en el proceso de formulación de políticas públicas e incidir en su aplicación
- Promover la educación eco-sistémica a nivel nacional

##### Procesos internos de valor agregado

- Integración complementaria entre la Asociación y el GWP<sup>3</sup>
- Gestionar eficientemente la estrategia del GWP
- Fijar prioridades estratégicas
- Apoyar iniciativas de ley para su aprobación junto con Reglamentos, Normativas y Políticas públicas
- Gestión integral de los temas de Seguridad Hídrica en el contexto del eco-sistema

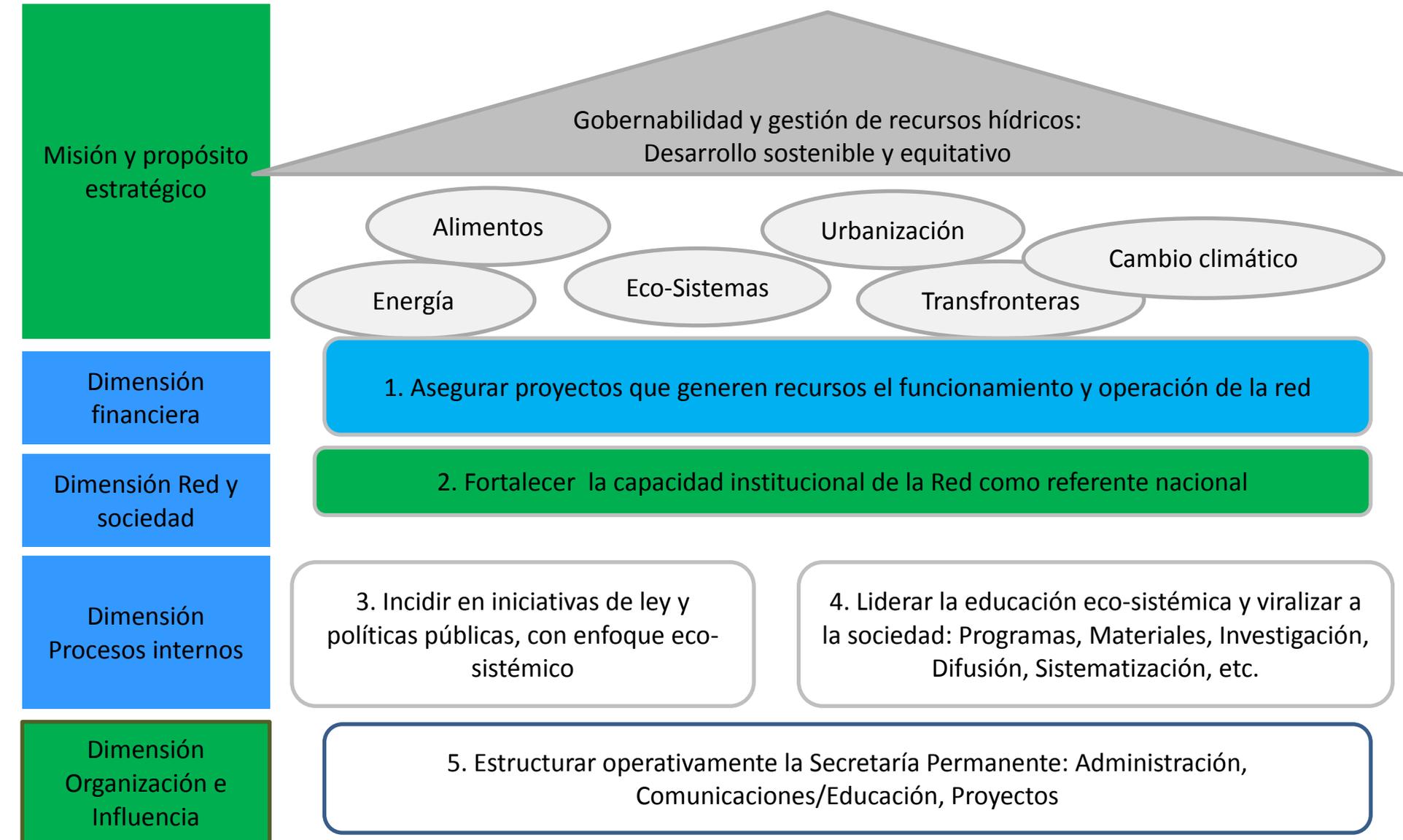
##### Organización e influencia

- Ampliar la capacidad de impacto e influencia de la RED
- Fortalecer la red

<sup>3</sup> GWP y Asociación debieran ser en la realidad una y la misma cosa, pero la dinámica ha impedido hasta ahora que los 27 miembros trabajen sinérgicamente con GWP y la oficina regional.

## Objetivos y Metas Estratégicas 2015-2020

En base a la identificación de las oportunidades estratégicas, se escogen aquellas que a juicio de los participantes representan la mejor posibilidad y factibilidad de generar valor agregado para todas las partes interesadas. Se organizaron, al igual que el Mapa de Oportunidades, en base a las cuatro perspectivas estratégicas que recomienda el Tablero de Mando Integral. El mapa de objetivos muestra para cada perspectiva estratégica los enunciados generales de las estrategias. Las tablas de Metas están igualmente organizadas por cada una de las 4 perspectivas.



Objetivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Gestionar alianzas para la ejecución conjunta de programas y proyectos que reflejen la generación de fondos por el orden de US\$28K anuales	Gestión de alianzas para la generación de fondos	Gestión de alianzas para la generación de fondos	Gestión de alianzas para la generación de fondos	Gestión de alianzas para la generación de fondos	Gestión de alianzas para la generación de fondos
<b>1. Asegurar proyectos que generen recursos para operar la Secretaría</b>	Co ejecutar proyectos con entidades interesadas: CEL, MAG, ILC, HOLCIM, etc. con impacto y generación de fondos de forma conjunta	Co Ejecutar proyectos productivos con generación de fondos de forma conjunta	Co Ejecutar proyectos productivos con generación de fondos de forma conjunta	Co Ejecutar proyectos productivos con generación de fondos de forma conjunta	Co Ejecutar proyectos productivos con generación de fondos de forma conjunta	Co Ejecutar proyectos productivos con generación de fondos de forma conjunta
	Desarrollar sistema de presupuesto por proyecto					
	Ejecutar proyectos de RSE con FUNDEMAS u otros					

Objetivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>2. Fortalecer institucionalmente la red como referente nacional</b>	Formular diseño organizacional y funcional					
	Fortalecer las capacidades de la red					
	Formular plan de capacitación para los miembros de la Red	Formular plan de capacitación para los miembros de la Red	Formular plan de capacitación para los miembros de la Red	Formular plan de capacitación para los miembros de la Red	Formular plan de capacitación para los miembros de la Red	Formular plan de capacitación para los miembros de la Red
	Capacitar en temas de SH, ES, GIRH, etc.	Capacitar en temas de SH, ES, GIRH, etc.	Capacitar en temas de SH, ES, GIRH, etc.	Capacitar en temas de SH, ES, GIRH, etc.	Capacitar en temas de SH, ES, GIRH, etc.	Capacitar en temas de SH, ES, GIRH, etc.
	Actualizar criterios y normas de gobierno					

Objetivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>3. Incidir en iniciativas de ley y políticas públicas con enfoque ecosistémico</b>	Formular el plan de incidencia en GIRH					
	Conformar el grupo promotor: F. de Sola, Miriam Hirezi, Sandra Barraza, Roberto Sorto	Ejecutar el plan				
	Integrar el petit comité: J.Roberto López, Luis Romano, Jackeline Kativo, Gloria Cerros, Julio..., Enrique Merlos	Liderar la ejecución				

Objetivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>4. Liderar la educación eco-sistémica y viralizar a la sociedad: Programas, Materiales, Investigación, Difusión, Sistematización, etc.</b>	Impulsar la educación eco-sistémica en la UCA, Matías Delgado y Mónica Herrera	Impulsar la educación eco-sistémica en la Don Bosco y Tecnológica	Impulsar la educación eco-sistémica en la UES, ITCA y UTLA	Impulsar la educación eco-sistémica en la UFG y UPT		
	Impulsar la educación eco-sistémica en los grupos comunitarios Cerrón Grande, Metapán y La Poza	Impulsar la educación eco-sistémica en los grupos comunitarios Cara Sucia, El Trifinio, Bahía de Jiquilisco	Impulsar la educación eco-sistémica en los grupos comunitarios Andar, Los Nonualcos, Olocuilta			
	Sistematizar las experiencias y diseñar su difusión de conformidad con las diferentes audiencias	Sistematizar las experiencias y diseñar su difusión de conformidad con las diferentes audiencias	Sistematizar las experiencias y diseñar su difusión de conformidad con las diferentes audiencias	Sistematizar las experiencias y diseñar su difusión de conformidad con las diferentes audiencias	Sistematizar las experiencias y diseñar su difusión de conformidad con las diferentes audiencias	Sistematizar las experiencias y diseñar su difusión de conformidad con las diferentes audiencias

Objetivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>5. Estructurar y consolidar la red</b>	Actualizar base de datos de socios actuales	Estimular fidelización de los socios	Fidelizar a los socios incorporados	Fidelizar a los socios incorporados	Fidelizar a los socios incorporados	
	Identificar socios potenciales	Realizar dos foros cada año				
	Desarrollar propuesta de valor diferenciadora	Producir boletines mensuales o quincenales				
	Producir comunicación institucional	Participar activamente en proyectos				
	Incorporar 12 socios nuevos	Incorporar 12 socios nuevos	Incorporar 12 socios nuevos	Incorporar 12 socios nuevos	Incorporar 12 socios nuevos	Incorporar 12 socios nuevos
	25 socios activos	32 socios activos	37 socios activos	42 socios activos	53 socios activos	

## Recomendaciones para la implementación y gestión de la estrategia

Todo plan estratégico conlleva complejidades propias y específicas a cada organización y a cada momento de la misma. GWP El Salvador no es la excepción.

El riesgo principal para el éxito de esta reflexión estratégica es el tamaño de la Red, y por tanto el desafío estratégico mayor así como la oportunidad de impactar en la seguridad hídrica, es el fortalecimiento de la red tal como se enunció en los objetivos y metas.

El Comité Ejecutivo tendrá que avanzar en la ejecución de lo planeado, y sobretodo medir el avance así como el impacto. Ello requiere que en unos meses más, se definan los indicadores de medición, no muchos pero enfocados a monitorear y evaluar el punto focal de la estrategia.

### Anexo 1: Análisis del entorno

La primera reunión se llevó a cabo a partir de las ocho y media horas del día treinta de julio del año dos mil catorce en San Salvador, en las instalaciones de Nueva Acrópolis y finalizó a las once y media de la mañana.

Asistieron los siguientes miembros: José Roberto López (GWP), Xavier Hernández (Coach), Jackeline Kativo (UCA), Gloria Cerros (CEL), Julio Quiñónez (Consultor Independiente), Raúl Artiga (Consultor Independiente), Luis Romano (CEPRODE) y Pilar Colomé (Comunicaciones GWP). Ausentes: Nelson Cuellar (Fundación PRISMA), Orlando Argueta (CEL, quien mandó en representación a Gloria Cerros), Ángel Ibarra (Vice-ministro MARN), Rafael Rubio (Jefe de Bosques y Cuencas, Ministerio de Agricultura) y Christa Castro (Comisión Medio Ambiente, SICA).

#### Resumen Resultados Análisis del Entorno.

Xavier Hernández, Coach del proceso, explicó la metodología del proceso, el cual estará dividido en cinco reuniones programadas de la siguiente manera:

- a) **Análisis del Entorno socio-político** que pueden afectar la situación hídrica de El Salvador, a GWP-El Salvador y al tema de las redes; en los próximos cinco años, 30 de julio.
- b) **FODA**, 20 de agosto.
- c) **Afinamiento Plan Estratégico**, 27 de agosto.
- d) **Socialización Plan Estratégico**, 12 de septiembre con toda la membresía,
- e) **Kick off**, el 17 de septiembre con la membresía y sectores claves para fortalecer la RED.

Este proceso está basado en la estrategia de coaching estratégico y para el caso de GWP El Salvador, se desarrollará una Estrategia Creativa, creando nuevas estructuras, nuevas relaciones e incorporando nuevos actores y tipos de relaciones entre ellos. De tal manera se desarrollará una estrategia creativa y adecuada para la creación y fortalecimiento de redes.

A continuación se presentan los resultados de la consulta de análisis de entorno en aspectos políticos, económicos, sociales, ambientales y de adaptación al cambio climático y legales e institucionales.

### **Factores Políticos**

(Instancias de Poder: El Estado, GOES, Partidos Políticos, Movimientos Sociales Organizados como ANEP).

- El MARN está promoviendo una nueva estructura del Sistema de Agua, la cual no deberá esperar a que esté aprobado el anteproyecto de la Ley General de Aguas.
- En la Asamblea Legislativa existe una Comisión de Medio Ambiente y Cambio Climático.
- Existe un caudal de conocimientos sobre el tema hídrico a nivel gubernamental y a nivel de país, como sociedad civil.
- El sector político cuenta con personas conocedoras de la temática hídrica.
- En el 2012 se presentó a la Asamblea Legislativa el anteproyecto de la Ley general de Aguas. Hay 92 artículos aprobados, aprobaron la parte económica. Hay una falta de consenso, debido a la visión sectorializada, existe una cultura de pago por el uso del agua. El proceso ha mostrado retrasos y al 2014, aún se encuentra en discusión. La comisión está conformado solo por los partidos políticos y hay una ausencia de entidades gubernamentales y de la sociedad civil que tienen injerencia directa con la temática hídrica.
- La ANEP hizo una propuesta, la cual no plantea el tema del Ente rector.
- No hay gestión del conocimiento, que existe en el país. Aunque sí existe un conocimiento socializado y aceptado sobre la falta de balance del problema hídrico y cambio climático, se ha observado poca efectividad en la aplicación de las soluciones para cambiar estas consecuencias. Se ha hecho un excelente trabajo de diagnóstico, sin embargo se debe reforzar los modelos de solución.
- A pesar que se ha trabajado un anteproyecto de ley, aún no se ha contemplado el desarrollo de un marco regulatorio de comercialización de los servicios del agua.
- Se debe hacer un esfuerzo conjunto, Gobierno y Sociedad Civil, para lograr concretar una política pública.

### **Factores Económicos**

- La existencia del CAFTA en calidad de agua y consecuencias a la exportación y producción de alimentos.
- La existencia de tarifas diferenciadas estimulan uso más racional del agua.
- Existe una cultura de resistencia al pago del agua por parte del sector privado.
- Hay una falta de estímulos económicos para el manejo del agua.
- Falta regular el uso de agua de manera sectorizada en sectores económicos.
- Como ejemplo, sector Turismo.
- Existe una ausencia de gestión para el 90% del recurso hídrico.
- El déficit fiscal dificulta la posibilidad de contar con un presupuesto adecuado para el buen manejo de cuencas hidrográficas.
- Existe una dependencia de los apoyos de la Cooperación Internacional.
- Existe una desvalorización del recurso hídrico.
- Existe una visión fragmentada del recurso hídrico como elemento de desarrollo.

### Factores Sociales

(Todo lo que no es gobierno que hace algo a favor o en contra de una política pública)

- Existe una plataforma de coordinación y cooperación para incidencia en aprobación de anteproyecto Ley General de Aguas.
- Existe un cúmulo de conocimiento sobre el tema hídrico en varias instituciones, ONG`s centros de pensamientos y universidades.
- Existen redes en proceso de consolidación.
- Existe un periodismo investigativo incipiente sobre la temática hídrica.
- En cuanto al tema de saneamiento hace falta más esfuerzos.
- Hay un alto impacto en la salud de la población.
- La ciudadanía presenta un desinterés por el tema de saneamiento y tratamiento de aguas.
- No hay unificación de criterios y visión sobre la temática hídrica.
- No hay redes con un enfoque sistémico.
- Hay un interés relativo al tema hídrico en el país.
- Existe una ausencia del tema hídrico en la visión del desarrollo.

### Factores Ambientales y Adaptación al Cambio Climático

- Existen mayores y mejores niveles de conciencia sobre los riesgos ambientales y cambio climático.
- Existen experiencias de adaptación al Cambio Climático que se han replicado a nivel local.
- El cambio climático exige una planificación a largo plazo.
- Los procesos de descontaminación han sido poco efectivos, dificultando las tareas de adaptación.
- Los efectos del Cambio Climático en el desarrollo humano son muy negativos: deforestación, salud, riesgos.
- En general, hay un desconocimiento de la dinámica del Cambio Climático y su impacto en el diseño y ejecución de proyectos.

### Factores Legales e Institucionales

- Existen pasos iniciales de coordinación interinstitucional.
- Se observa que el anteproyecto de Ley no está bien integrada con otras leyes.
- El sistema de priorización del uso del recurso hídrico está desfasado.
- Valorización micro y macro económica del recurso hídrico.
- Falta de espacios de participación ciudadana.
- Marcos legales muy rígidos.
- Falta de adaptabilidad en la aplicación de las leyes especializadas.

Por otro lado, Xavier Hernández señaló que GWP puede aprovechar la plataforma del Foro de Seguridad Alimentaria que se llevará a cabo el 9, 10 y 11 de septiembre, sobre política pública regional sobre seguridad alimentaria en C.A. y la temática del agua se pudiera introducir dentro de la agenda.

### Anexo 2: FODA

La segunda reunión se llevó a cabo a partir de las ocho y media horas del día veinte de Agosto del año dos mil catorce en San Salvador, en las instalaciones de Nueva Acrópolis y finalizó a las doce y media de la mañana.

Asistieron los siguientes miembros: José Roberto López (GWP), Xavier Hernández (Coach), Jackeline Kativo (UCA), Gloria Cerros (CEL), Julio Quiñón (Consultor Independiente), Luis Romano (CEPRODE), Rafael Rubio (MAG), Carolina Carías (GWP Secretaría Regional) y Pilar Colomé (Comunicaciones GWP). Ausentes: Nelson Cuellar (Fundación PRISMA), Orlando Argueta (CEL, quien mandó en representación a Gloria Cerros), Ángel Ibarra (Vice-ministro MARN), y Christa Castro (Comisión Medio Ambiente, SICA).

#### Resumen Resultados FODA.

Xavier Hernández presentó el marco de referencia y la metodología del FODA. El modelo estratégico de GWP está tomado del documento “La estrategia de GWP hacia el 2020. Un mundo con seguridad hídrica”. El modelo contiene 16 componentes, de forma tal que el taller FODA persiguió identificar para el ciclo estratégico 2015-2020 las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades estratégicas del GWP El Salvador.

#### **Fortalezas del GWP para la ejecución exitosa del plan estratégico**

- *Membresía con expertise en temas de Seguridad Hídrica*
- *Oportunidades de capacitación para los miembros de la Red*
- *Presencia territorial*
- *Acceso a experiencias a nivel global y facilitación de intercambios*
- *Integración interinstitucional de la Red con instancias políticas, empresariales, Fundaciones, ONG's, etc*
- Desarrollo y ejecución de programas, proyectos e iniciativas
- Integralidad de la visión de GWP
- Incidencia y capacidad de coordinación en actividades de la Red
- Presencia regional activa
- .
- Producción de materiales con autoridad
- Ejecución de programas piloto replicables
- Participación activa de jóvenes
- Enlaces con entidades de cooperación y firma de convenios

#### **Debilidades del GWP para la ejecución exitosa del plan estratégico**

- Enfoque fragmentado del eco-sistema
- Poca capacidad de difusión e intercambio con los miembros de la Red e ineficiente comunicación
- Débil influencia para atraer, estimular y comprometer a los miembros de la Red y poca socialización e intercambio
- Imagen y presencia débiles ante la sociedad y las fuerzas políticas
- Ausencia de una estrategia de comunicación y difusión a los miembros y a la sociedad
- Inexistencia de un inventario del caudal de conocimiento y experiencia
- Gestión del conocimiento inexistente
- No existe un plan articulado participativamente con los miembros de la Red
- Reducido apoyo de GWP al GWP y a la Red
- Recursos económicos limitados
- Complejidad del modelo GWP para la realidad de El Salvador

**Amenazas estratégicas al GWP El Salvador para la ejecución exitosa del plan estratégico**

- Estereotipos y etiquetas ideológicas para las ONG’s en general y GWP específicamente
- Los temas urgentes e importantes sin la atención y compromiso debidos
- Baja prioridad en Seguridad Hídrica desde un enfoque eco-sistémico por parte de los tomadores de decisiones
- Riesgo de perder apoyo institucional de GWP por baja efectividad y eficiencia
- Retraso histórico en políticas de adaptación al cambio climático

## Anexo 3: Oportunidades estratégicas

**Oportunidades estratégicas del GWP para el ciclo 2015-2020**

Perspectivas estratégicas	Oportunidades estratégicas
<b>Finanzas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar el apoyo y financiamiento externos</li> <li>2. Lograr la sostenibilidad financiera</li> </ol>
<b>Membresía y beneficiarios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Viralizar los temas, interés y compromiso de miembros de la Red y de la sociedad</li> <li>4. Asegurar la continuidad de programas como el PACyD</li> <li>5. Influir en el proceso de formulación de políticas públicas e incidir en su aplicación</li> <li>6. Promover la educación eco-sistémica a nivel nacional</li> </ol>
<b>Procesos internos de valor agregado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración complementaria entre la Asociación y el GWP</li> <li>2. Gestionar eficientemente la estrategia del GWP</li> <li>3. Fijar prioridades estratégicas</li> <li>4. Apoyar iniciativas de ley para su aprobación junto con Reglamentos, Normativas e Políticas públicas</li> <li>5. Gestión integral de los temas de Seguridad Hídrica en el contexto del eco-sistema</li> </ol>
<b>Organización e influencia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la capacidad de impacto e influencia de la RED</li> <li>2. Fortalecer la red</li> </ol>

## Anexo 4: Objetivos e Iniciativas estratégicas

La tercera y la cuarta sesión se llevaron a cabo a partir de las ocho y media horas del día veintisiete de Agosto del año dos mil catorce en San Salvador, en las instalaciones de Nueva Acrópolis y finalizó a las doce y media de la mañana.

Asistieron los siguientes miembros: José Roberto López (GWP), Xavier Hernández (Coach), Jackeline Kativo (UCA) y Gloria Cerros en la tercera. A la cuarta se incorporaron Luis Romano, y Juan Ramón Matamoros de ACHES con tres personas más.

### **Agenda de la sesión**

De conformidad con la agenda establecida con anterioridad, la presente sesión tenía como objetivo definir los objetivos estratégicos para el ciclo 2015-2020 definiendo metas para cada uno de los años del mismo.

### **El mapa de oportunidades, punto de partida**

El análisis FODA hizo posible visualizar las oportunidades estratégicas para el ciclo 2015-2020. No es posible que todas las oportunidades identificadas en ese ejercicio se adopten necesariamente como objetivos a alcanzar en el ciclo en cuestión. El taller persigue, por tanto seleccionar los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del modelo en base a posibilidades reales de alcanzarlos, de los recursos disponibles y del resultado del análisis del entorno así como del nivel de riesgos que resulte de tales análisis.

[www.gwpcentroamerica.org](http://www.gwpcentroamerica.org)

[www.facebook.com/gwpcam](https://www.facebook.com/gwpcam)

[gwpcam.wordpress.com](http://gwpcam.wordpress.com)

Con el propósito de contribuir al logro de la seguridad hídrica que permita el desarrollo económico sostenible de la región, GWP Centroamérica gestiona el Programa Agua Clima y Desarrollo (PACyD), como parte de una iniciativa impulsada por GWP a nivel regional.

GWP Centroamérica es una red internacional de organizaciones involucradas en la gestión del agua. Nuestra visión es la de un mundo con seguridad hídrica y nuestra misión es promover la gobernabilidad y gestión de los recursos hídricos para un desarrollo sostenible y equitativo.

E [gwpcam@gwpcentroamerica.org](mailto:gwpcam@gwpcentroamerica.org)

T (504) 2232-0052 • (504) 2239-0588

D Apdo Postal 4252. Tegucigalpa, Honduras