



MEMORANDUM
No. SGJD-DGDEH-044-2023

PARA: PAOLA ZELAYA LEONARDO
Oficial de Información Pública/Oficial de Transparencia
Jefe Unidad de Transparencia y Acceso a la Información Pública

DE: ING. MISAEL CÁRCAMO
Director de la Dirección General de Descentralización de Estado



ASUNTO: Mecanismos de Participación Ciudadana

FECHA: miércoles 31 de mayo de 2023

Por este medio y en relación al memorándum No.173-UTAIP de fecha 30 de mayo del 2023, remito a usted las acciones relacionadas con la participación ciudadana ejecutadas desde esta dirección correspondiente al mes de mayo, según nuestra programación POA-SIAFI 2023.

Agradeciendo la atención a la presente.

Atte.



Mancomunidad MAMNO

Miércoles 17 de mayo, 9:00 p.m.

Esta reunión se desarrolló en la oficina sede de la mancomunidad de municipios del Norte de Olancho en Salamá en la que participaron la administradora y dos técnicos especialistas en infraestructura delegados por el Gerente de la Mancomunidad el Señor Arturo Nicolas Girón que se encontraba en una gira de trabajo fuera de la zona.

Esta mancomunidad la preside Pablo Arturo Paz, alcalde del municipio de Silca y cuenta con una membresía de 8 municipios y un equipo técnico conformado por 8 profesionales; además, la MAMNO cuenta también con un edificio propio, convenientemente equipado pero deficiente en logística de movilización.

Después de la introducción protocolaria en la que explicó ampliamente sobre la Ley de Descentralización y los procesos iniciados, el equipo Técnico de la DGDEH dirigió el llenado de la Herramienta de Indicadores de Desempeño de la Mancomunidad, haciendo la observación que el señor Gerente de la Mancomunidad, ya había adelantado con mucha de la información necesaria que exige el documento lo que contribuyó a agilizar la jornada.

En términos generales, junto con la mejora de las condiciones técnicas de la mancomunidad se plantea un reto a la mejora de las capacidades técnicas de sus asociados, de nueva focalización y ordenamiento de prioridades que impacte positivamente en la calidad de vida de los habitantes del territorio.

Se Recomienda:

- Hacer un abordaje equitativo en la asistencia técnica a las municipalidades, poniendo más esfuerzo a aquellos municipios mas marginados y expuestos por problemas financieros que han venido arrastrando por deudas y embargos.
- Trabajar en el fortalecimiento de capacidades en aquellos indicadores en que han evaluado con calificación baja para poder estar a tono con las exigencias que demandan los procesos de descentralización del Estado.

**Secretaría de Gobernación, Justicia y
Descentralización (SGJD)
Asociación de Municipios de Honduras
(AMHON)**

**Metodología y herramienta para valorar el
Índice de Gestión Institucional de
Mancomunidades**

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Contenido

- Introducción I.
 - Objetivos
- II. Marco Conceptual III.
 - Enfoque y
- Metodología
- IV. Insumos:
 - Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática
 - Herramienta 2: Manuales, Planes y Presupuesto
 - Herramienta 3: Tecnología de Información
 - Herramienta 4: Equipo y Mobiliario de Oficina
 - Herramienta 5: Infraestructura
- V. Organización
 - Herramienta 6: Pensamiento estratégico (filosofía institucional)
 - Herramienta 7: Estructura organizativa
- VI. Procesos
 - Herramienta 8: Gobernanza institucional
 - Herramienta 9: Planificación y presupuesto
 - Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación
 - Herramienta 11: Formulación – propuesta - negociación
 - Herramienta 12: Manejo Gerencial
 - Herramienta 13: Manejo del Recurso Humano
 - Herramienta 14: Sostenibilidad financiera
 - Herramienta 15: Procesos y Ejecución
 - Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas
 - Herramienta 17: Productos y servicios institucionales
 - Herramienta 18: Sistemas de información
 - Herramienta 19: Control interno y auditoría
 - Herramienta 20: Rendición de cuentas
 - Herramienta 21: Seguimiento y evaluación
 - Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno
 - Herramienta 23: Fortalecimiento Mpal para el Desarrollo Local

Anexos:

- Matriz para la valoración por temática y cálculo general del índice

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Abreviaturas, Siglas y Acrónimos utilizados en este documento

Art.:	Artículo
COSO:	Comisión Patrocinadora de Control Interno
DEL:	Desarrollo Económico Local
Dcto.:	Documento
GOH:	Gobierno de Honduras
GPS:	Sistema de Posicionamiento Global
GL:	Gobierno Local
IGIM:	Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades
JD:	Junta Directiva
LHG:	Proyecto Gobernabilidad Local en Honduras
O y F:	Organización y Funciones
POA:	Plan Operativo Anual
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PIMA:	Plan de Inversión Municipal Anual
RRHH:	Recursos humanos
SAFT:	Sistema de Administración Financiera Tributaria
SAMI:	Sistema de Administración Municipal Integral
SIMAFI:	Sistema de Integrado Municipal de Administración Financiera
TSC:	Tribunal Superior de Cuentas
TI:	Tecnología de Información
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UPS:	Sistema de Alimentación Ininterrumpida

Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la metodología y herramientas para valorar la **Gestión Institucional de las Mancomunidades**, bajo un enfoque de gestión por procesos, que se aplicará a las mancomunidades de Honduras como una base para la categorización de las mismas.

I. Objetivos

General: Que las mancomunidades dispongan de un indicador de referencia que valore periódicamente su desarrollo institucional

Específicos:

- Identificar las áreas temáticas que, una vez valoradas, determinen las necesidades de atención por los tomadores de decisiones y el nivel gerencial.
- Establecer los tipos de productos – procesos que requieren ser revisados, construidos o reformados para mejorar la capacidad de gestión y el desempeño institucional.
- Servir de base referencial, bajo temas y procesos comunes, para calificar las mancomunidades en el contexto nacional.

II. Marco conceptual

Institución: Entenderemos el concepto de institución como la organización de personas, una red de organizaciones, o una entidad constituida, que posee una **estructura definida, recursos, normas, y procesos definidos para producir bienes y servicios** conforme su Misión y los objetivos que pretende, en un entorno determinado.

Desarrollo Institucional: cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional. Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso orientador que la guía, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

Mancomunidad: Es una entidad territorial local, auxiliar y subordinada a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora y ejecutora por delegación, de programas, proyectos y servicios de interés prioritarios, que permitan a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontar individualmente. (Art. 20-A de la Ley de Municipalidades, adicionado mediante decreto # 143-2009)

Procesos: Conjunto de procedimientos y actividades concatenadas bajo un enfoque sistémico, que requiere la aplicación de métodos, técnicas y herramientas, con el propósito de transformar insumos de entrada en productos; los procesos son variados dependiendo de su ámbito de aplicación y los objetivos que se persigan.

Productos: Bienes o servicios generados por la aplicación de un proceso, que tiene como propósito la satisfacción de una demanda de la ciudadanía. No obstante, puede haber productos intermedios necesarios para la obtención de un producto final, entenderemos esto último como aquel producto que satisface a uno, varios ciudadanos, a una comunidad o a una organización o entidad que lo demande.

III. Enfoque y Metodología.

El instrumento se basa en tres grandes pilares: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas necesarias que permitan obtener un diagnóstico situacional; con las primeras cinco se recopila información sobre la infraestructura, tecnología de información, equipamiento, y el marco legal; de la seis a la siete, la aplicación de las dos herramientas nos darán información sobre la organización y su funcionamiento, y el resto de las herramientas miden la integralidad de la administración y los servicios.

Estas herramientas se aplicarán a los actores que tienen atribuciones y funciones dentro de la Mancomunidad y en anexo # 1 describe la distribución de las herramientas por cada tipo de pilar y el número de variables dentro de cada herramienta.

En su aplicación práctica, la calificación de cada variable se realizará considerando seis criterios, con un valor de 0 el primero y de 100% el sexto (se ubica como 5 en la tabla), sobre la base de la existencia, aplicación o producción según los siguientes criterios establecidos.

#	Criterios	Puntaje
0	Que la Norma, Unidad Organizacional, Instancia, Proceso y Producto no existan .	0
1	Que exista la Norma y la Unidad Organizacional, pero no se produce	20%
2	Que exista la Norma, se está produciendo, pero sin la Unidad Organizacional apropiada y sin un proceso diseñado.	40%
3	Que exista la Norma, la Unidad Organizacional y se esté produciendo, pero sin un proceso diseñado.	60%
4	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional, y se está produciendo bajo un proceso diseñado, pero no validado, ni aprobado, o no es satisfactorio; o que la Unidad no es la apropiada, pero se produce bajo un proceso diseñado.	80%
5	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional y se está produciendo bajo un proceso validado, aprobado y satisfactorio.	100%

Cada una de las áreas temáticas contiene un número determinado de variables específicas cuyos valores se obtienen aplicando los criterios descritos en la tabla anterior. Se promedian los valores para obtener la calificación por área temática y pilar. La calificación de cada pilar se obtiene promediando el valor de las áreas temáticas que lo integran.

Esta valoración será útil para identificar el perfil actual de la organización (Línea Base) y compararlo con el perfil ideal, a fin de analizar las brechas en cada una de las variables de los 3 pilares antes mencionados. Para ello se diagramarán los dos perfiles en una sola gráfica, analizando las brechas a nivel de cada grupo de variable y pilar.

A continuación, se detallan las matrices por cada pilar: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas por pilar que permiten obtener el diagnóstico situacional.

IV. Insumos.

Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática.

En este Ítem en la siguiente herramienta debe consignarse en específico las normativas que regulan las respectivas temáticas y sus acciones como parte de los objetivos de las mancomunidades.

N-	Herramientas	Marco Legal	Artículos, Acuerdos, perfiles o procedimientos
1	Pensamiento estratégico	-Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Plan Estratégico Institucional aprobado	
2	Estructura organizativa	-Ley de Municipalidades -Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo -Ley de Descentralización del Estado -Ley CAM	-Art. 20-A Ley de Municipalidades, decreto # 143-2009
3	Gobernabilidad	-Estatutos	

	institucional	-Manual de Organización y Funciones -Código de Ética	
4	Planificación y presupuesto	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política presupuestaria	
5	Trabajo en equipo y comunicación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política de Comunicación	
6	Formulación – propuesta / negociación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	

7	Manejo Gerencial	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño	
8	Manejo RRHH	-Ley CAM -Reglamento de la Ley CAM -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño -Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación -Manual de Capacitación -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo	
9	Administración y Finanzas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Puntos de actas de las Corporaciones Municipales -Ley de Contrataciones del Estado -Manual de Procedimientos Administrativos	
10	Procesos – ejecución	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos	
11	Relaciones y alianzas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios	
12	Productos y Servicios	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios	

13	Sistemas de información	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manuales de usuarios	
14	Control interno y auditoría	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos	
15	Rendición de cuentas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Ley de Acceso a la Información Pública	
16	Seguimiento y evaluación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Seguimiento y Evaluación	
17	Conocimiento y manejo del entorno	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	
18	Fortalecimiento al desarrollo local	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Procesos	

2: Manuales, Planes y Presupuesto

Son instrumentos administrativos que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos para una eficiente y eficaz operación de la mancomunidad.

#	Insumos	SI		NO	Observaciones
		Actualizado	No Actualizado		
1	Estatutos		x		Ya se realizó la solicitud de modificación de los estatutos, en cuanto a las alcaldías socias en la DIRRSAC.
2	Manual de Org. y funciones	X			
3	Manual de Puestos y Salarios			X	
4	Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación			X	
5	Manual de Evaluación de desempeño			X	
6	Manual de capacitación			X	
7	Reglamento Interno	X			
8	Plan Operativo Anual / POA presupuesto	X			
9	Plan Estratégico Institucional	X			
10	Estrategia Particip. Ciud.			X	
11	Manual de Auditoría Social			X	
	Otros:				

3: Tecnología de Información

Es el conjunto de sistemas informáticos y equipamiento necesario para almacenar, recuperar, transmitir y manejar datos que faciliten la gestión de las operaciones.

Tecnología de Información						Observaciones
#	Descripción.	# de Módulos	SI		NO	
			Actualizado	No Actualizado		
1	Sistemas Computarizados.					
1.1	Sistema de Administración Financiera.		X			Se trabaja con el Sistema de Administración Municipal Integrado (SAMI)
2	Software y Licencias					
2.1	Software por oficina		X			Se paga una plataforma de planificación denominado "ASANA".
2.2	Hardware por oficina		X			
2.3	Licencia de Sistema Operativo				X	
2.4	Acceso a Internet		X			Se paga un plan de internet y otro de llamadas en un celular.
2.5	Licencia de antivirus				X	

4: Equipo y Mobiliario de Oficina

Determinar la existencia del mobiliario y equipo en las instalaciones físicas de la mancomunidad, su estado, así como los requerimientos del mismo.

#	INSUMO	SI (poner # equipo)		NO	Insumos requeridos	Observaciones
		Buen estado	Mal Estado			
1	Escritorios	9	5			
2	Laptops	7	-----			
3	Archivos	6	4			
4	Computadoras de escritorio	2	-----			
5	Baterías de UPS	1	-----			
6	Sillas de escritorio	11	2			
7	Cámaras	1	-----			
8	Impresora / fotocopiadora	2	4			
9	GPS	3	-----			
10	Plotter	-----	-----	X		
11	Estación Total	-----	-----	X		
12	Ventilador	-----	2			
13	Aires acondicionado	3	-----			
14	Motocicleta	3	1			
15	Vehículos	1	1			Se cuenta con una estación total de un proyecto AECID / EUROSAN/ DEL, que se espera que sea donada a MAMNO.
16	Otros: Edificio	1				
17	Teodolito Digital	1				
18	Generador	1				
19	Sillas de espera	8				
20	Televisor 58"	1				
21	Tablet Androi SAMSUNG	3				
22	Proyector Epson	1				
23	Dispensador agua	1				
24	Sistema Biométrico	1				
	Sistema de sonido	1				

25	Orilladora para grama					
26	Sillas de metal	1				
27		16				

Herramienta 5: Infraestructura.

Observar y determinar las condiciones físicas de las instalaciones que albergan las operaciones administrativas y técnicas de la entidad.

#	INSUMO	Condiciones de Oficina				Cantidad Requerida	Observaciones / tipo
		SI			NO		
		Buen estado	Regular estado	Mal estado			
1	Paredes	X					Bloque de concreto
2	Piso	X					Porcelanato
3	Techo	X					Losa, construcción a dos niveles
4	Ventilación	X					Ventanas corredizas y aires acondicionados
5	Distribución Interna	X					Espacio confortable para el equipo de trabajo
6	Instalaciones eléctricas polarizadas	X					Bajo repello, con sistema de respaldo a motor por gasolina
7	Iluminación de las Unidades	X					Todas las unidades iluminadas apropiadamente
8	Instalaciones sanitarias	X					Equipada con bomba eléctrica

V. Organización.

Herramienta 6: Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico representa la filosofía de la entidad y determina su rumbo, diseñada dentro de una perspectiva común entre los actores que forman parte de dicha institución, de tal manera que les permita avanzar hacia el futuro de una manera clara y satisfactoria para todos los que la integran.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
6.1	Los principios éticos institucionales están definidos y debidamente conceptualizados					x	Plan estratégico
6.2	La Misión de la mancomunidad está claramente definida de acuerdo a las características que deben componerla.					x	Plan estratégico
6.3	Hay un banco de ideas de proyectos en gestión para alcanzar los sueños compartidos				x		Banco digital
6.4	Las estrategias, objetivos e ideas de proyectos, en materia estratégica, son congruentes con la Misión.					x	Proceso definido Plan estratégico
6.5	Existen comités estratégicos de impulsión de las líneas estratégicas.	x					
6.6	La Junta Directiva le da seguimiento y evalúa periódicamente el cumplimiento del pensamiento estratégico.			x			Libro actas Informes
	Total	1	0	1	1	3	

Herramienta 7: Estructura Organizacional

Las normas, la organización y sus procesos son la base de toda entidad, y la organización debe estar diseñada en un manual que refleje las Unidades Organizacionales que la componen, los niveles jerárquicos entre ellas y las relaciones de coordinación y comunicación; todo esto en el marco de su Misión y los objetivos institucionales; asimismo, se debe mantener actualizada la estructura.

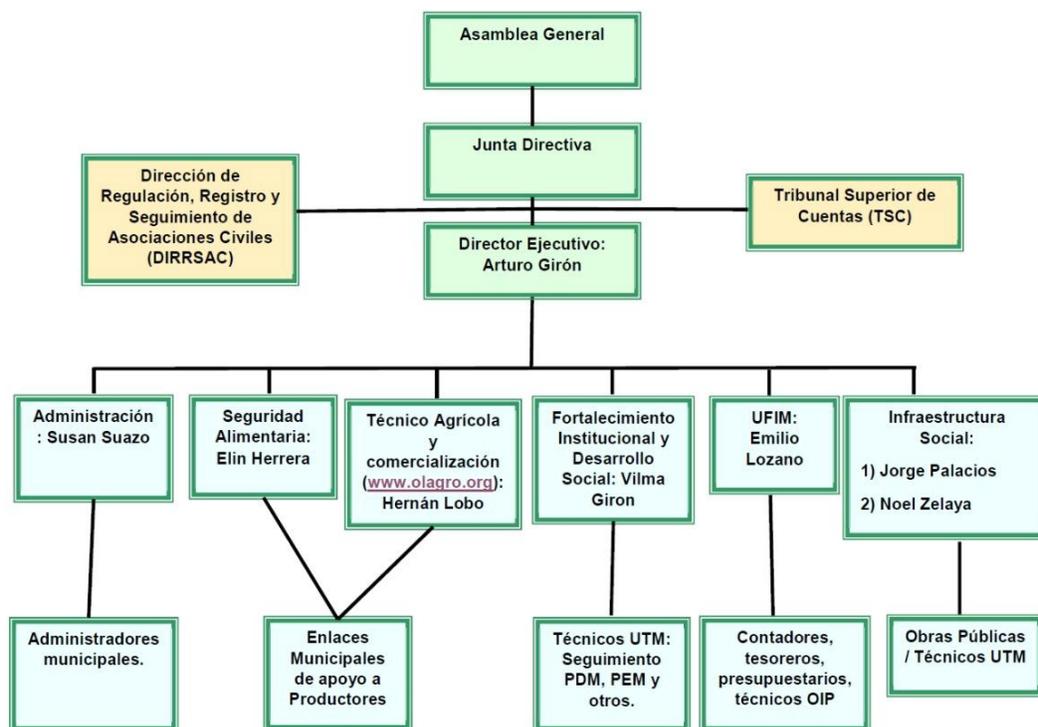
#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
7.1	La estructura organizacional está definida					x	Organigrama
7.2	Está definida en función de la Misión y Objetivos institucionales					x	Plan estratégico
7.3	Tiene su respectivo manual aprobado de organización y funciones						Manual, punto de acta

7.4	Refleja adecuadamente los niveles jerárquicos, de coordinación y comunicación, las unidades decisorias, de apoyo y de línea.					x	Organigrama
7.5	Están definidas las funciones de las Unidades Organizacionales acorde a las atribuciones (perfiles)					x	Estructura organizativa, ASANA (en línea)
7.6	Las Corporaciones y otros miembros son informadas de la gestión institucional			x			Puntos de acta municipales, en giras de socialización en algunas alcaldías.
7.7	Existen estatutos aprobados					x	Personería jurídica
7.8	Existe un reglamento interno de condiciones de trabajo					x	Reglamento interno
7.9	Existe un manual de procesos técnicos y administrativos						Manual
Total		0	0	1	0	6	

Junta Directiva de la Mancomunidad. (En el orden en el cual funge cada miembro de la Junta: Presidente, Vicepresidente, Secretario Tesorero, Fiscal, Vocales.

N.	Nombre	Cargo	Correo	Teléfono
1	Pablo Arturo Paz Matute	Presidente		
2	Rubén Armando López Rodas	Vicepresidente		
3	Dolores Olimpia Almendarez Martínez	Secretario		
4	Juan José Argueta Menocal	Pro Secretario		
5	Luis Alonso Fúnez Ulloa	Tesorero		
6	Marco Aurelio Soto Turcios	Fiscal		
7	Luis Alfredo Baquedano	Vocal I		
8	Marbin Genser Ruiz Herrera	Vocal II		
9	Olman Yanil Padilla Pacheco	Vocal III		
10	Ángel Gerardo Martínez Caballero	Vocal IV		

Organigrama:



VI. Procesos

Herramienta 8: Gobernanza institucional

La Administración Superior provee una guía apropiada a la gerencia de la institución y vigila que los esfuerzos se orienten en esa dirección; en este sentido entenderemos por Gobernanza Institucional a la existencia y correcta aplicación del conjunto de normas, procedimientos y mecanismos que regulan las relaciones internas y externas de la institución, a fin de lograr eficiencia y eficacia en la gestión institucional y por consiguiente productos de calidad.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
8.1	Se reúne la Asamblea según los estatutos			x			Libro de actas
8.2	Existe actualizado libro de actas de asamblea					x	Libro de actas
8.3	La Asamblea cumple con las atribuciones consignadas en los estatutos				x		Libro de actas
8.4	La Junta directiva está completa, estable, apegada a los estatutos					x	Libro de actas, Constancia de DIRRSAC

8.5	Existe un libro de actas de JD actualizado					x	Libro de actas. Cabe señalar que en el mismo libro se lleva de junta y de asamblea.
8.6	La Junta Directiva cumple con sus atribuciones y es independiente de la Gerencia					x	Libro de actas, Personería Jurídica.
8.7	JD da lineamientos y controla desempeño de trabajo a la Gerencia.					x	Libro de actas
8.8	La JD ha nombrado Comités para ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su gestión			x			Punto de acta Libros de actas, no está actualizado
8.9	La JD revisa y aprueba los aspectos claves: planes, procesos, normas, finanzas, etc.					x	Libro de actas Documentos
8.10	Las reuniones de la JD están programadas , se cumplen según la programación y participa el pleno cuando lo hacen.					x	Programa reuniones Libro de actas, pendiente la calendarización 2023
8.11	Brindan seguimiento en cada reunión a los acuerdos y compromisos asumidos (actas)					x	Agenda, actas.
8.12	Existen indicadores para la medición de la gestión; apropiados y ajustados a los objetivos de la Organización.					x	Matriz de marco lógico en planificación anual (ASANA)
8.13	Existe un código de ética que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos y se verifique conflicto de intereses.	x					
8.14	Los Estatutos contemplan los principios del buen Gobierno		x				Estatutos
8.15	La JD rinde informe a la asamblea y los miembros			x			Puntos de acta.
	Total	1	1	3	5	5	

Herramienta 9: Planificación y Presupuesto

El presupuesto de toda organización debe estar en plena concordancia con la planificación operativa, es decir, la primera (presupuesto) debe derivarse del segundo (plan operativo), el cual, igualmente, debe estar en armonía con la Misión Institucional y los objetivos de cada Unidad Organizacional. Vamos entender que el POA – Presupuesto es el plan rector de las operaciones institucionales; por tanto, los otros planes que la institución tenga (plan estratégico, etc.) serán retomados en lo que corresponda al período vigente e incorporados en el POA.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	

9.1	Existe un manual para la planificación operativa y presupuesto	X					
9.2	Cuenta con un POA-Presupuesto acorde a su misión, visión y estrategias			X			POA - presupuesto
9.3	Se da seguimiento al POA y se toman las medidas pertinentes (informes de seguimiento)					X	Ayudas memorias, ASANA
9.4	La Junta Directiva define las líneas del POA – Presupuesto				X		Actas.
9.5	Cada Unidad Organizacional elabora su propio POA presupuesto y se consolida					X	POA por línea de acción
9.6	Existe un Plan Estratégico Territorial	X					
9.7	Existe un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional					X	Plan
9.8	Existe un Plan de Sostenibilidad Institucional		X				
9.9	Incorpora el POA – Presupuesto las programaciones de estos otros planes					X	POA
9.10	Dan seguimiento mensual al presupuesto por parte del personal y la Junta Directiva, y su ejecución es conforme la programación				X		Informes, SAMI
9.11	El POA - Presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones , incluyendo los informes de seguimiento				X		Listado de acuerdos Libro de actas
9.12	Se realiza evaluación sobre los resultados del POA – Presupuesto				X		Informes anual
9.13	Existen una norma presupuestaria revisada y actualizada cada año.			X			Punto de acta
	Total	2	1	2	4	4	

Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación

La adecuada organización, las normas claras y la planificación es la base para el trabajo en equipo; sin embargo, la Organización debe contar con un sistema de comunicación que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para cumplir con sus responsabilidades y mantener un ambiente apropiado de trabajo en equipo.

Transmitir oportuna y adecuadamente información, datos, decisiones y conocimientos sobre la entidad a los miembros, instituciones, organizaciones, cooperación y personal interno es básico para lograr el posicionamiento institucional y mejorar la comunicación interna.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
10.1	El equipo staff es parte de la estructura organizacional como Unidad estratégica					X	Libro de actas, Términos de referencia
10.2	Existe un perfil respecto a las atribuciones y funciones del equipo staff					X	Términos de referencia
10.3	El trabajo en equipo se centra en una adecuada programación operativa					X	Planificación en ASANA
10.4	Existe mecanismos de comunicación para coordinar el trabajo del equipo técnico					X	Correo, ASANA
10.5	Se celebran reuniones periódicas entre el Equipo y la Junta Directiva					X	Libro de actas
10.6	Se mantiene periódicamente informado a miembros y Corporaciones sobre la gestión institucional (Informes / reuniones)					X	Informes Libro de actas
10.7	Existen mecanismos establecidos de comunicación entre el equipo de la mancomunidad y los equipos municipales: giras, reuniones, notas, etc.				X		Ayudas memoria, correos, mensajes whatsapp
10.8	Se analiza en equipo los potenciales cambios que demanda la institución para mejorar el desempeño, como organización inteligente				X		Informes Ayuda memoria
10.9	Existe una política de comunicación interna y externa		X				
10.10	Existe una estrategia de comunicación a lo interno y externo		X				
	Total	0	2	0	2	6	

Herramienta 11: Formulación – propuesta / negociación

La Mancomunidad es un ente de apoyo a la gestión institucional de las municipalidades miembros, en diversas áreas de servicios, una de estas áreas está relacionada con la elaboración de propuestas de proyectos (fichas, perfiles y estudios), en el marco de sus planes institucionales, asimismo la preparación de propuestas para proyectos mancomunados en el territorio, las que son elevadas a diversos cooperantes para su respectiva negociación.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
11.1	Existe definido un ciclo de proyectos , tanto institucional como territorial.	X					
11.2	Existe un banco actualizado de potenciales cooperantes				X		Banco físico o digital Listado
11.3	Existe un banco de proyectos según su nivel de estudio: ideas, fichas, perfiles, estudios), en función de los planes de la mancomunidad, sea institucional o territorial					X	ASANA, Es imprescindible que se traslade a un banco de proyectos actualizado.
11.4	Existen propuestas realizadas a diversas instituciones del Estado y Cooperantes					X	Correos
11.5	Existen propuestas de proyectos en negociación					X	Correos
11.6	Existen proyectos en ejecución					X	Archivo, Listado.
11.7	Existen proyectos ejecutados que estén en procesos de cierre administrativo y financiero.	X					
	Total	2	0	0	1	4	

Herramienta 12: Gestión Gerencial

La Gerencia General de la mancomunidad es la responsable de ejecutar la administración superior de la entidad, en este marco debe lograr la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos asignados, para lo cual debe planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, supervisar y dar seguimiento a los procesos administrativos, técnicos y operativos de las Unidades Organizacionales.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
12.1	La Gerencia elabora su POA presupuesto, según su perfil.				X		Plan
12.2	Prepara el POA presupuesto institucional según lineamientos de la JD					X	Plan
12.3	Supervisa el cumplimiento de la programación de las Unidades bajo su mando				X		Informes

12.4	Coordina las reuniones semanales del equipo técnico para asegura que las actividades alcancen los objetivos establecidos				X		Ayudas memorias. Se hacen reuniones Trimestrales.
12.5	Coordina la realización de los informes de seguimiento de cada Unidad de la entidad			X			Informes
12.6	Coordina la realización de las jornadas de evaluación de desempeño institucional				X		Informes
12.7	Tiene control y asegura el cumplimiento de los acuerdos de la JD.				X		Libros de acta.
12.8	Las decisiones operativas se toman oportunamente y basados en criterios técnicos y las que no son elevadas a la JD					X	
12.9	Maneja información actualizada sobre la situación interna y externa de la mancomunidad (socioeconómica)				X		
12.10	Controla periódicamente el presupuesto y prepara los reportes periódicos			X			
12.11	Prepara los informes de resultados y los expone a la JD y Asamblea					X	Presentaciones
12.12	Es evaluado sobre su desempeño laboral al menos una vez al año	X					
Total		1	0	2	6	3	

Herramienta 13: Gestión del RRHH

El recurso humano es el recurso más valioso de toda organización, puesto que es responsable de ejecutar las actividades necesarias al logro de los objetivos institucionales. Es fundamental la existencia de políticas y prácticas de personal orientadas a una administración de personal justa y equitativa, por tanto, se debe procurar justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar, a fin de disponer con un RRHH altamente calificado, motivado, comprometido y cumpliendo eficiente y eficazmente sus funciones.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
13.1	El personal tiene contrato laboral vigente					X	Expediente
13.2	El RRHH está guiado por una misión clara, objetivo, atribuciones y funciones descritas en el perfil de su puesto					X	Términos de referencias de personal.
13.3	Las normas y procedimientos de identificación, reclutamiento y selección de personal están definidas claramente.				X		Manual Reclutamiento, Selección y contratación
13.4	Se promueve, capacita, compensa y sancionar al persona conforme las normas y procedimientos de administración de personal			X			

13.5	Se evalúa periódicamente al personal aplicando las herramientas técnicas necesarias.			X			
13.6	Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal.		X				
13.7	El personal es evaluado post capacitación y se comprueba que tiene un impacto demostrado		X				
13.8	La inducción al personal nuevo es eficiente y efectivo, y ha sido documentado.	X					
13.9	Las atribuciones y funciones de cada cargo corresponden a las responsabilidades reales asumidas en los procesos en que se involucran					X	Término de referencia.
13.10	La institución controla el ausentismo, llegadas tarde, rotación del personal y el clima organizacional					X	Lector biométrico.
13.11	Existe una escala salarial , establecida con base a los salarios del mercado (está documentado y en aplicación)	X					
13.12	Existe una política de incentivos y motivación al personal.	X					
13.13	Se revisa y adecúa anualmente el perfil de responsabilidades del personal	X					
	Total	4	2	2	1	4	

Herramienta 14: Administración y finanzas

Asegurar la disponibilidad de recursos financieros necesarios al cumplimiento de los objetivos de la entidad es una de las prioridades que año con año deben ser revisadas entre la parte técnica y política, a fin de lograr la sostenibilidad financiera; en estos casos es entendible, y se presupone, que la responsabilidad principal es asumida por los municipios miembros, puesto que la Misión de toda mancomunidad es atender la demanda de servicios de sus miembros y apoyar el desarrollo de proyectos mancomunados; en este marco la adecuada administración de los recursos es vital.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
14.1	Tienen una política de financiamiento (diversificada y adaptada a la realidad de la entidad y de sus socios) (documento)					X	Dcto Punto de acta, Presupuesto
14.2	Los socios están cumpliendo con sus compromisos de aportación .					X	Reporte de ingresos
14.3	Los socios revisan sus aportaciones según la necesidad presupuestaria de la mancomunidad				X		Punto de acta
14.4	Tiene convenios formalizados con organismos cooperantes que le financian parte de sus actividades					X	Convenios firmados

14.5	Prepara proyecciones de flujo de caja y son controlados mensualmente	X					
14.6	Existe un Comité de Licitaciones y Contrataciones, funciona con libro de actas.					X	Punto de acta
14.7	Existe un sistema contable , se aplica y está actualizado					X	Sistema de Administración Municipal Integrado (SAMI)
14.8	Lleva libros contables autorizados y actualizados					X	Libros
14.9	Existe un inventario actualizado de los recursos institucionales					X	Inventario
14.10	Existe el manual de procedimientos administrativos y en aplicación				X		Manual
14.11	Llevan un control periódico sobre el desempeño financiero				X		Estados financieros
14.12	Los socios reciben periódicamente información sobre el desempeño financiero		X				Informes
14.13	El equipo técnico, la JD y los miembros conocen la relación costo – beneficio de la inversión en la mancomunidad				X		Informe anual
14.14	Concluido cada convenio el cooperante extiende finiquito que comprueba el manejo adecuado de los recursos y compromisos.				X		
	Total	1	1	0	5	7	

Herramienta 15: Procesos

Cada proceso es un conjunto de procedimientos que orientan el trabajo a realizar para obtener un producto o servicio de calidad, con base a las normas definidas; el diseño de los mismos y el apego estricto en su aplicación por parte de los responsables es fundamental para obtener resultados de calidad, en costo y tiempo adecuado. Al final los procesos diseñados representan la guía en la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
15.1	Están identificados y es revisado el inventario de procesos de la institución				X		Mapeo de procesos

15.2	Los procesos de la institución están diseñados y descritos por cada Unidad contienen las herramientas necesarias para su aplicación			X			Manual
15.3	Los procesos diseñados integran las normas establecidas			X			Manual
15.4	Los procedimientos contienen los mecanismos y herramientas para el control interno de operaciones de alto riesgo.			X			Manual
15.5	Los procesos han sido validados y aprobados por los tomadores de decisiones			X			Punto de acta
15.6	Han sido revisados los procesos para su simplificación y mejoramiento (tiempo y costos)			X			Punto de acta
15.7	Existe una adecuada correlación entre el manual de organización y funciones, manual de puestos y los procesos.			X			Manual de puestos Manual de procesos
15.8	Existe una adecuada correlación entre los objetivos, la planificación operativa y los procesos.			X			Manual de procesos POA
15.9	Existen mecanismos y procedimientos para la supervisión en su aplicación		X				
	Total	0	1	7	1	0	

Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas

Ampliar y fortalecer las relaciones formales e informales con el conjunto de instituciones que interactúan o tienen interés en el desarrollo de los municipios y el territorio mancomunado, buscando mejorar la armonización y alineamiento con cada institución en función de la estrategia de la mancomunidad y de su pensamiento estratégico.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
16.1	Existe un mapeo actualizado de las instituciones que intervienen en el territorio mancomunado.				X		Dcto

16.2	Existen instancias promovidas para articular las relaciones con la institucionalidad regional			X			Punto de acta Reglamentos
16.3	Conocen los representantes de estas instituciones el pensamiento estratégico de la mancomunidad		X				Perfil institucional
16.4	Existen convenios de cooperación con instituciones en el marco de la intervención en el territorio				X		Convenios
16.5	Se han concertado convenios anuales de asistencia técnica con las municipalidades (Archivos)	X					Convenios
16.6	Se han concertado convenios con programas y proyectos existentes en la región					X	Convenios
16.7	Ha promovido una mesa de cooperantes que operan en la región mancomunada	X					
16.8	Existen normas definidas para la funcionalidad de las instancias de coordinación interinstitucional	X					
16.9	Existe una política de coordinación interinstitucional concertada	X					
16.10	Se evalúa las operaciones de la mancomunidad con la participación de la institucionalidad regional		X				
	Total	4	2	1	2	1	

Herramienta 17: Productos y servicios institucionales

Cada ente debe tener definido y diseñado los productos y servicios que pone a disposición de sus potenciales clientes, en este caso los municipios miembros y el territorio mancomunado, representados por los Alcaldes y las Corporaciones Municipales; esto permite, a ambos actores, tener una claridad sobre la demanda y oferta de dichos productos y servicios, con las características que negocien, y así evitar falsas expectativas.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
17.1	Existe un diagnóstico sobre la situación y demanda de los clientes	X					
17.2	Se diseñan los productos conforme la demanda de los clientes	X					

17.3	Los diseños de los productos son validados y aprobados previa aplicación		X				
17.4	Se analiza anualmente la demanda existente con cada municipalidad.			X			Informe Anual
17.5	La atención de la demanda existente es priorizada y concertada anualmente por cada municipalidad.	X					
17.6	Existe una política de calidad de los servicios	X					
17.7	Se realiza un análisis de costo unitario de los productos y servicios brindados					X	Informe anual
17.8	Los clientes conocen los procesos técnicos en la preparación de productos y entrega de servicios			X			Ayuda memoria
17.9	La negociación de la asignación financiera con las municipalidades está en función de los productos – servicios					X	Punto de acta
	Total	4	1	2	0	2	

Herramienta 18: Sistemas de información

Los sistemas de información son herramientas necesarias para facilitar el conocimiento, la formación y la comunicación dentro de la entidad, entendida esta como el conjunto de instrumentos tecnológicos, normas, operaciones y productos requeridos según las necesidades de la institución.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
18.1	Generan los respaldos necesarios de las bases de datos					X	Banco de datos, ASANA Respaldo drive
18.2	Cada sistema tiene su respectivo manual de usuario				X		Manual, tutoriales en línea de uso de ASANA
18.3	Cada sistema tiene su propia política de uso		X				
18.4	El personal tiene el conocimiento y capacidad para el uso pleno de los sistemas					X	Uso del sistema Reportes

18.5	Los controles para evitar manipulación o abuso del sistema son óptimos				X		
18.6	Existe un plan de contingencia y resguardo de los sistemas de información			X			
18.7	Los sistemas son flexibles para aceptar nuevos módulos de información y satisfacer necesidades de una organización en crecimiento.					X	
18.8	Existe un sistema de información gerencial y se está aplicando					X	Sistema
18.9	Existe un sistema de información geográfica (Gis) y se está aplicando				X		Kobocolect
	Total	0	1	1	3	4	

Herramienta 19: Control Interno y Auditoría

El control es una función administrativa que consiste en verificar y medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las actividades se ajusten a los planes y mitiguen adecuadamente los riesgos. De acuerdo al enfoque COSO el control interno es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización, sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- Economía, eficiencia y eficacia de la gestión (Misión)
- Fiabilidad de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones (informes completos y oportunos - protección del patrimonio)
- Cumplimiento de las normas que son aplicables (respeto por las leyes)

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
19.1	Se evalúa el sistema de control interno (administrativo, contable, operativo, financiero y sistemas) (cuestionarios)	X					
19.2	Existe una política (o manual) de control interno					X	Política / Manual
19.3	Realizan auditorías anuales (financieras y de gestión)				X		Informes al TSC
19.4	Brindan cumplimiento a las recomendaciones de las auditorías tomando las decisiones pertinentes					X	

19.5	Tienen definido como abordar y qué medidas tomar en los casos de fraude		X				
19.6	Los socios y clientes conocen y tienen acceso a la información institucional		X				Perfil institucional
19.7	Producen la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de las Unidades y la Entidad.			X			
19.8	Se utilizan indicadores y mecanismos para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.		X				
19.9	Las deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación, o autoevaluación, son comunicadas a las instancias correspondientes.		X				
19.10	Se le da el debido seguimiento y cumplimiento a los hallazgos y recomendaciones del TSC					X	Informes
	Total	1	4	1	1	3	

Herramienta # 20 Rendición de Cuentas.

Conjunto de procesos necesarios para preparar los respectivos informes de rendición de cuentas sobre la gestión mancomunada, para las Corporaciones Municipales, diversas instancias gubernamentales y ciudadana en general

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
20.1	Se elaboran informes de rendición de cuentas, los cuales son aprobados por junta directiva y asamblea general					X	Informes de rendición de cuentas
20.2	Se rinde cuentas de la gestión mancomunada a las Corporaciones Municipales y demás miembros.					X	Informes de rendición de cuentas
20.3	Se rinde cuentas a sociedad civil utilizando los mecanismos de participación establecidos en la legislación vigente		X				
20.4	Los informes de rendición de cuentas son remitidos al TSC y otras instituciones relacionadas					X	Constancia del TSC Constancias
20.5	Son atendidas las recomendaciones derivadas de la rendición de cuentas por los órganos de gestión de la mancomunidad					X	Documento de recomendaciones. Informe de cumplimiento

20.6	La Comisión Ciudadana de Transparencia de la gestión mancomunada tiene definido el proceso para realizar auditoria social de la mancomunidad, y lo realiza.		X				
Total		0	2	0	0	4	

Herramienta 21: Seguimiento y Evaluación

El seguimiento es el examen periódico respecto a la ejecución de las actividades para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados y otras acciones necesarias progresen de acuerdo con la programación.

La Evaluación es el proceso encaminado a determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de los resultados alcanzados a la luz de los objetivos. Se trata de un proceso para mejorar las actividades-metas que están en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
21.1	Están programados en el POA actividades para el seguimiento y evaluación				X		Ayudas memorias ASANA Correos
21.2	Preparan informes de seguimiento		X				Informes
21.3	Los informes de seguimiento son utilizados para retroalimentar la programación trimestral - anual.				X		Ayuda memoria
21.4	Tienen definidos indicadores propios de desempeño institucional (resultados)			X			
21.5	Realizan jornadas de evaluación del desempeño institucional		X				Ayudas memorias
21.6	Preparan informes de evaluación y se utiliza para la toma de decisiones				X		
21.7	Los resultados de la evaluación son utilizados para la planificación operativa del siguiente período				X		POA Correos
21.8	Los miembros conocen y tienen acceso a la información sobre los resultados de la evaluación				X		Informes
Total		0	2	1	5	0	

Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno

El entorno institucional de la mancomunidad está compuesto por una diversidad de ambientes (político, económico, social, ambiental, jurídico, religioso, étnico, etc.), todos los cuales poseen una cantidad determinada de potencialidades y oportunidades, así como problemas y riesgos que eventualmente pueden afectar la institucionalidad de la mancomunidad; pero, también, el alcance de sus resultados operativos y el cumplimiento de sus objetivos.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
22.1	Existe un diagnóstico sobre el entorno institucional de la mancomunidad			X			Documento Desactualizado
22.2	Existe una matriz de indicadores que muestre su comportamiento en el territorio.			X			
22.3	La planificación de corto y mediano plazo toma en consideración el entorno institucional				X		POA Plan Estratégico
22.4	Los proyectos mancomunados son diseñados considerando dicho entorno				X		
22.5	Las estrategias de trabajo institucionales se han formulado según el entorno			X			
22.6	Las políticas institucionales se han formulado según el entorno		X				
22.7	La mancomunidad es reconocida por el manejo de información sobre el entorno				X		Base de datos PDMs
22.8	La mancomunidad es parte o lidera mesas interinstitucionales con los actores relacionados con el entorno					X	Mesa
22.9	La competencia de la mancomunidad está analizada y existen acciones para neutralizarla (sea a favor de los procesos o para no afectar sus resultados)			X			
22.10	La Junta Directiva disponen de información sobre el entorno para tomar acuerdos y resoluciones			X			
22.11	Existe un mapa de riesgos considerando los potenciales efectos del entorno		X				
	Total	0	2	5	3	1	

Herramienta 23: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local

Dos ámbitos identificamos en los servicios que las mancomunidades brindan a sus miembros (considerados sus clientes); el primero, es el desarrollo de capacidades institucionales de las municipalidades para que estén en condiciones de cumplir con el mandato de ley, y ello implica en esencia el “saber hacer”; el segundo ámbito, corresponde a la ejecución de procesos específicos requeridos por sus socios, en virtud de no disponer de las condiciones técnicas y logísticas para realizarlo por sí, principalmente en la gestión de proyectos de infraestructura, pero también en otro tipo de proyectos.

La siguiente herramienta trata de englobar los productos – procesos que deben producir las diferentes Unidades Organizacionales de una Mancomunidad para atender la demanda de sus miembros (en temas tales como: Desarrollo Institucional, Participación Ciudadana, Catastro y Ordenamiento Territorial, DEL, Financiero – Tributario - Administrativo, Manejo Ambiental, Gestión de Riegos, Infraestructura Social, etc.) esta herramienta debe aplicarse por cada “Unidad” y posteriormente debe ponderarse cómo un único indicador del tema: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local.

En lo que respecta al papel de la Mancomunidad como Gestor de Servicios de Salud no se debe aplicar esta herramienta en virtud que tiene sus propias características y productos – procesos; además por su carácter eventual que puede tener este tipo de servicio.

Unidad: _____

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
23.1	Están diseñados los “ indicadores ” para medir el desempeño institucional para alcanzar resultados en el tema de su competencia		X				
23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.			X			Puntos de acta reunión corporaciones
23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar	X					
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal			X			POA, Plan estratégico
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos			X			Presupuesto Mpal
23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”			X			

23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias	X					
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.					X	Inventario
23.9	Existe un “registro o base de datos ” actualizada sobre el comportamiento del tema en el municipio.			X			
23.10	Se dispone de “ información ” actualizada y confiable (procesada de la base de datos) para proporcionar a quienes la soliciten.			X			
23.11	Existe diseñado un modelo de “Formación – Certificación ” de los técnicos atendidos		X				
23.12	Se realizan “ estudios ” específicos en el tema para conocer situación, profundizar avances y comportamientos.		X				
23.13	Se realiza “ supervisión ” de los procesos en su aplicación, acorde a las técnicas transferidas y se dan recomendaciones				X		Ayudas memoria
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.				X		Ayudas memoria
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos		X				
	Total	2	4	6	2	1	

Anexo # 1

MANCOMUNIDADES							
INSUMOS		ORGANIZACIÓN			PROCESOS		
Nombre de Herramienta	No.	Nombre de Herramienta	No.	Criterios	Nombre de Herramienta	No.	Criterios
Marco Legal	1	Pensamiento estratégico	6	6	Gobernabilidad institucional	8	8
Gestión Institucional	2	Estructura Organizativa	7	9	Planificación y presupuesto	9	11
Tecnologías de información y comunicación	3				Trabajo en equipo y Comunicación	10	10
Equipo y mobiliario	4				Formulación – propuesta - negociación	11	7
Infraestructura	5				Manejo Gerencial	12	12
					Manejo del Recurso Humano	13	13
					Sostenibilidad financiera	14	14
					Procesos y Ejecución	15	9
					Relaciones interinstitucionales y alianzas	16	10
					Productos y servicios institucionales	17	8
					Sistemas de información	18	10
					Control interno y auditoría	19	9
					Rendición de cuentas	20	6
					Seguimiento y evaluación	21	8
					Conocimiento y manejo del entorno	22	11
					Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Local	23	7
TOTAL HERRAMIENTAS	5	TOTAL HERRAMIENTAS	2	TOTAL CRITERIOS	TOTAL HERRAMIENTAS	23	TOTAL CRITERIOS
							153

Medios de verificación:
Listados y fotografías.

Lista de Asistencia

Fecha: Salamá, Olanchito, Oficina mancomunidad MAMNO 17/May/2023 Hora: 9:00 a.m.
 Tema/Asunto/Objetivo: Implementación herramienta de Indicadores de desempeño de Mancomunidad

Nombre	No. Celular	Correo electrónico	Institución	Cargo	Firma
Jorge Palacios			MAMNO	TIS	
SUSAN MARÍA SUZGO			MAMNO	ADMON	
Noel F. Zelaya			MAMNO	TIS	
Eduardo Sánchez			SGJD/DGDEH	Técnico	
Misael Arcano			SGJD/DGDEH	Director	





Mancomunidad de la Cuenca del Río San Juan

Martes 23 de mayo, 9:00 p.m.

La reunión con la MANCURISJ se realizó en el salón principal del edificio sede de dicha mancomunidad, con la presencia del Gerente José Feliciano Gámez, Darlin Emérita Reyes Asistente de Gerencia, Franklin Licona como Gerente de Fortalecimiento Municipal y Alexis Castillo Gerente de Desarrollo Social y Ambiente.

Por La SEGOB participaron El Director Jesús Misael Cárcamo y Eduardo Sánchez como Técnico Municipal.

La reunión se desarrolló desde las 9 de la mañana hasta las 3 de la tarde, culminado con una gira hacia un proyecto mancomunado del Relleno Sanitario para 3 municipios.

Esta mancomunidad la preside Rumaldo Bejarano Rodríguez, Alcalde del municipio de Yamaranguila, Intibucá y cuenta con una membresía de 6 municipios; 4 de Intibucá y dos de Lempira: (Yamaranguila, San Miguelito, Dolores y San Juan de Intibucá y Erandique y Santa Cruz del departamento de Lempira.

MANCURISJ cuenta con equipo técnico profesional muy bien calificados y con experiencia desarrollada allí mismo en los procesos que ha implementado la misma mancomunidad.

Cuenta con una amplia oficina (alquilada) y convenientemente equipada, así como con alguna logística de transporte con carros y motocicletas.

Después de la introducción protocolaria en la que explicó ampliamente sobre la Ley de Descentralización y los procesos iniciados, el equipo Técnico de la DGDEH dirigió el llenado de la Herramienta de Indicadores de Desempeño de la Mancomunidad así como los respectivos medios de verificación.

En General, esta mancomunidad cuenta con muchas capacidades operativas desarrolladas que le permiten ser altamente eficiente, pero todavía tiene procesos administrativos pendientes de resolver.

Se Recomienda:

- Reforzar la parte documental para el cumplimiento de los indicadores pendientes que resultaron con una baja calificación.
- Mantener y actualizarse sobre los procesos de descentralización

**Secretaría de Gobernación, Justicia y
Descentralización (SGJD)
Asociación de Municipios de Honduras
(AMHON)**

**Metodología y herramienta para valorar el
Índice de Gestión Institucional de
Mancomunidades**

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Contenido

- Introducción I.
 - Objetivos
- II. Marco Conceptual III.
 - Enfoque y
- Metodología
- IV. Insumos:
 - Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática
 - Herramienta 2: Manuales, Planes y Presupuesto
 - Herramienta 3: Tecnología de Información
 - Herramienta 4: Equipo y Mobiliario de Oficina
 - Herramienta 5: Infraestructura
- V. Organización
 - Herramienta 6: Pensamiento estratégico (filosofía institucional)
 - Herramienta 7: Estructura organizativa
- VI. Procesos
 - Herramienta 8: Gobernanza institucional
 - Herramienta 9: Planificación y presupuesto
 - Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación
 - Herramienta 11: Formulación – propuesta - negociación
 - Herramienta 12: Manejo Gerencial
 - Herramienta 13: Manejo del Recurso Humano
 - Herramienta 14: Sostenibilidad financiera
 - Herramienta 15: Procesos y Ejecución
 - Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas
 - Herramienta 17: Productos y servicios institucionales
 - Herramienta 18: Sistemas de información
 - Herramienta 19: Control interno y auditoría
 - Herramienta 20: Rendición de cuentas
 - Herramienta 21: Seguimiento y evaluación
 - Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno
 - Herramienta 23: Fortalecimiento Mpal para el Desarrollo Local
- Anexos:
 - Matriz para la valoración por temática y cálculo general del índice

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Abreviaturas, Siglas y Acrónimos utilizados en este documento

Art.:	Artículo
COSO:	Comisión Patrocinadora de Control Interno
DEL:	Desarrollo Económico Local
Dcto.:	Documento
GOH:	Gobierno de Honduras
GPS:	Sistema de Posicionamiento Global
GL:	Gobierno Local
IGIM:	Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades
JD:	Junta Directiva
LHG:	Proyecto Gobernabilidad Local en Honduras
O y F:	Organización y Funciones
POA:	Plan Operativo Anual
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PIMA:	Plan de Inversión Municipal Anual
RRHH:	Recursos humanos
SAFT:	Sistema de Administración Financiera Tributaria
SAMI:	Sistema de Administración Municipal Integral
SIMAFI:	Sistema de Integrado Municipal de Administración Financiera
TSC:	Tribunal Superior de Cuentas
TI:	Tecnología de Información
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UPS:	Sistema de Alimentación Ininterrumpida

Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la metodología y herramientas para valorar la **Gestión Institucional de las Mancomunidades**, bajo un enfoque de gestión por procesos, que se aplicará a las mancomunidades de Honduras como una base para la categorización de las mismas.

I. Objetivos

General: Que las mancomunidades dispongan de un indicador de referencia que valore periódicamente su desarrollo institucional

Específicos:

- Identificar las áreas temáticas que, una vez valoradas, determinen las necesidades de atención por los tomadores de decisiones y el nivel gerencial.
- Establecer los tipos de productos – procesos que requieren ser revisados, construidos o reformados para mejorar la capacidad de gestión y el desempeño institucional.
- Servir de base referencial, bajo temas y procesos comunes, para calificar las mancomunidades en el contexto nacional.

II. Marco conceptual

Institución: Entenderemos el concepto de institución como la organización de personas, una red de organizaciones, o una entidad constituida, que posee una **estructura definida, recursos, normas, y procesos definidos para producir bienes y servicios** conforme su Misión y los objetivos que pretende, en un entorno determinado.

Desarrollo Institucional: cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional. Sé basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso orientador que la guía, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

Mancomunidad: Es una entidad territorial local, auxiliar y subordinada a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora y ejecutora por delegación, de programas, proyectos y servicios de interés prioritarios, que permitan a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontar individualmente. (Art. 20-A de la Ley de Municipalidades, adicionado mediante decreto # 143-2009)

Procesos: Conjunto de procedimientos y actividades concatenadas bajo un enfoque sistémico, que requiere la aplicación de métodos, técnicas y herramientas, con el propósito de transformar insumos de entrada en productos; los procesos son variados dependiendo de su ámbito de aplicación y los objetivos que se persigan.

Productos: Bienes o servicios generados por la aplicación de un proceso, que tiene como propósito la satisfacción de una demanda de la ciudadanía. No obstante, puede haber productos intermedios necesarios para la obtención de un producto final, entenderemos esto último como aquel producto que satisface a uno, varios ciudadanos, a una comunidad o a una organización o entidad que lo demande.

III. Enfoque y Metodología.

El instrumento se basa en tres grandes pilares: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas necesarias que permitan obtener un diagnóstico situacional; con las primeras cinco se recopila información sobre la infraestructura, tecnología de información, equipamiento, y el marco legal; de la seis a la siete, la aplicación de las dos herramientas nos darán información sobre la organización y su funcionamiento, y el resto de las herramientas miden la integralidad de la administración y los servicios.

Estas herramientas se aplicarán a los actores que tienen atribuciones y funciones dentro de la Mancomunidad y en anexo # 1 describe la distribución de las herramientas por cada tipo de pilar y el número de variables dentro de cada herramienta.

En su aplicación práctica, la calificación de cada variable se realizará considerando seis criterios, con un valor de 0 el primero y de 100% el sexto (se ubica como 5 en la tabla), sobre la base de la existencia, aplicación o producción según los siguientes criterios establecidos.

#	Criterios	Puntaje
0	Que la Norma, Unidad Organizacional, Instancia, Proceso y Producto no existan.	0
1	Que exista la Norma y la Unidad Organizacional, pero no se produce	20%
2	Que exista la Norma, se está produciendo, pero sin la Unidad Organizacional apropiada y sin un proceso diseñado.	40%
3	Que exista la Norma, la Unidad Organizacional y se esté produciendo, pero sin un proceso diseñado.	60%

4	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional, y se está produciendo bajo un proceso diseñado, pero no validado, ni aprobado, o no es satisfactorio; o que la Unidad no es la apropiada, pero se produce bajo un proceso diseñado.	80%
5	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional y se está produciendo bajo un proceso validado, aprobado y satisfactorio.	100%

Cada una de las áreas temáticas contiene un número determinado de variables específicas cuyos valores se obtienen aplicando los criterios descritos en la tabla anterior. Se promedian los valores para obtener la calificación por área temática y pilar. La calificación de cada pilar se obtiene promediando el valor de las áreas temáticas que lo integran.

Esta valoración será útil para identificar el perfil actual de la organización (Línea Base) y compararlo con el perfil ideal, a fin de analizar las brechas en cada una de las variables de los 3 pilares antes mencionados. Para ello se diagramarán los dos perfiles en una sola gráfica, analizando las brechas a nivel de cada grupo de variable y pilar.

A continuación, se detallan las matrices por cada pilar: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas por pilar que permiten obtener el diagnóstico situacional.

IV. Insumos.

Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática.

En este ítem en la siguiente herramienta debe consignarse en específico las normativas que regulan las respectivas temáticas y sus acciones como parte de los objetivos de las mancomunidades.

N-	Herramientas	Marco Legal	Artículos, Acuerdos, perfiles o procedimientos
1	Pensamiento estratégico	-Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Plan Estratégico Institucional aprobado	

2	Estructura organizativa	-Ley de Municipalidades -Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo -Ley de Descentralización del Estado -Ley CAM	-Art. 20-A Ley de Municipalidades, decreto # 143-2009
3	Gobernabilidad	-Estatutos	

	institucional	-Manual de Organización y Funciones -Código de Ética	
4	Planificación y presupuesto	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política presupuestaria	
5	Trabajo en equipo y comunicación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política de Comunicación	
6	Formulación – propuesta / negociación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	
7	Manejo Gerencial	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño	

8	Manejo RRHH	<ul style="list-style-type: none"> -Ley CAM -Reglamento de la Ley CAM -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño -Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación -Manual de Capacitación -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo 	
9	Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Puntos de actas de las Corporaciones Municipales -Ley de Contrataciones del Estado -Manual de Procedimientos Administrativos 	
10	Procesos – ejecución	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos 	
11	Relaciones y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios 	
12	Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios 	
13	Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manuales de usuarios 	
14	Control interno y auditoría	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos 	

15	Rendición de cuentas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Ley de Acceso a la Información Pública	
16	Seguimiento y evaluación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Seguimiento y Evaluación	
17	Conocimiento y manejo del entorno	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	
18	Fortalecimiento al desarrollo local	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Procesos	

Herramienta

2: Manuales, Planes y Presupuesto

Son instrumentos administrativos que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos para una eficiente y eficaz operación de la mancomunidad.

#	Insumos	SI		NO	Observaciones
		Actualizado	No Actualizado		
1	Estatutos		x		
2	Manual de Org. y funciones	x			
3	Manual de Puestos y Salarios	x			
4	Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación		x		
5	Manual de Evaluación de desempeño	x			
6	Manual de capacitación	x			
7	Reglamento Interno	x			
8	Plan Operativo Anual / POA – presupuesto	x			
9	Plan Estratégico Institucional			x	
10	Estrategia Particip. Ciud.			x	
11	Manual de Auditoría Social			x	
	Otros:				

Herramienta

3: Tecnología de Información

Es el conjunto de sistemas informáticos y equipamiento necesario para almacenar, recuperar, transmitir y manejar datos que faciliten la gestión de las operaciones.

Tecnología de Información						Observaciones
#	Descripción.	# de Módulos	SI		NO	
			Actualizado	No Actualizado		
1	Sistemas Computarizados.					
1.1	Sistema de Administración Financiera.		x			SAMI
2	Software y Licencias					
2.1	Software por oficina		X			
2.2	Hardware por oficina		X			
2.3	Licencia de Sistema Operativo				X	
2.4	Acceso a Internet		x			
2.5	Licencia de antivirus		x			

Herramienta

4: Equipo y Mobiliario de Oficina

Determinar la existencia del mobiliario y equipo en las instalaciones físicas de la mancomunidad, su estado, así como los requerimientos del mismo.

#	INSUMO	SI (poner # equipo)		NO	Insumos requeridos	Observaciones
		Buen estado	Mal Estado			
1	Escritorios	11	1		4	Para crecimiento o incorporación de practicantes
2	Laptops	5			6	
3	Archivos	11			2	
4	Computadoras de escritorio	7			4	
5	Baterías de UPS		4		5	
6	Sillas de escritorio	25	10			
7	Cámaras	1			3	Para eventos y salidas de campo
8	Impresora / fotocopiadora	3	3		2	
9	GPS	4	2		5	
10	Plotter	1				
11	Estación Total	1				
12	Ventilador	3			4	
13	Aires acondicionado				6	
14	Motocicleta	1	3		4	Para técnicos/Giras de campo y supervisiones
15	Vehículos Otros:	3	1		2	Para fortalecimiento institucional
16	Sillas para eventos	0	0		50	Para asambleas y eventos

Herramienta

17	Mesas					Para asambleas y eventos
18	Equipo de sonido					Para asambleas y eventos
19	Carpas					Para asambleas y eventos

Herramienta 5: Infraestructura.

Observar y determinar las condiciones físicas de las instalaciones que albergan las operaciones administrativas y técnicas de la entidad.

#	Condiciones de Oficina				Cantidad Requerida	Observaciones / tipo	
	INSUMO	SI					NO
		Buen estado	Regular estado	Mal estado			
1	Paredes		X				
2	Piso		X				
3	Techo	X					
4	Ventilación	X					
5	Distribución Interna	X				Se requiere una bodega amplia.	
6	Instalaciones eléctricas polarizadas	X					
7	Iluminación de las Unidades	X					
8	Instalaciones sanitarias		X				
	Otros:					No se cuenta con local propio, solo alquiler.	
	Proyecto GIRS	X				Oficinas y terreno Propios de la Mancomunidad	

V. Organización.

Herramienta 6: Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico representa la filosofía de la entidad y determina su rumbo, diseñada dentro de una perspectiva común entre los actores que forman parte de dicha institución, de tal manera que les permita avanzar hacia el futuro de una manera clara y satisfactoria para todos los que la integran.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
6.1	Los principios éticos institucionales están definidos y debidamente conceptualizados					x	Libro de actas Afiche Plan estratégico
6.2	La Misión de la mancomunidad está claramente definida de acuerdo a las características que deben componerla.					x	Libro de actas Afiche Plan estratégico
6.3	Hay un banco de ideas de proyectos en gestión para alcanzar los sueños compartidos					x	Folder Banco digital
6.4	Las estrategias, objetivos e ideas de proyectos, en materia estratégica, son congruentes con la Misión.					x	Proceso definido Plan estratégico
6.5	Existen comités estratégicos de impulsión de las líneas estratégicas.					x	Libro de actas Comités
6.6	La Junta Directiva le da seguimiento y evalúa periódicamente el cumplimiento del pensamiento estratégico.					x	Libro actas Informes
	Total						

Herramienta 7: Estructura Organizacional

Las normas, la organización y sus procesos son la base de toda entidad, y la organización debe estar diseñada en un manual que refleje las Unidades Organizacionales que la componen, los niveles jerárquicos entre ellas y las relaciones de coordinación y comunicación; todo esto en el marco de su Misión y los objetivos institucionales; asimismo, se debe mantener actualizada la estructura.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
7.1	La estructura organizacional está definida					x	Organigrama
7.2	Está definida en función de la Misión y Objetivos institucionales					x	Misión, objetivos, organigrama
7.3	Tiene su respectivo manual aprobado de organización y funciones					x	Manual, punto de acta
7.4	Refleja adecuadamente los niveles jerárquicos, de coordinación y comunicación, las unidades decisorias, de apoyo y de línea.					x	Organigrama
7.5	Están definidas las funciones de las Unidades Organizacionales acorde a las atribuciones (perfiles)					x	Manual de O y F
7.6	Las Corporaciones y otros miembros son informadas de la gestión institucional					x	Informes
7.7	Existen estatutos aprobados					x	Estatutos
7.8	Existe un reglamento interno de condiciones de trabajo					x	Reglamento interno
7.9	Existe un manual de procesos técnicos y administrativos					x	Manual
	Total						

Junta Directiva de la Mancomunidad.

(En el orden en el cual funge cada miembro de la Junta: Presidente, Vicepresidente, Secretario Tesorero, Fiscal, Vocales.

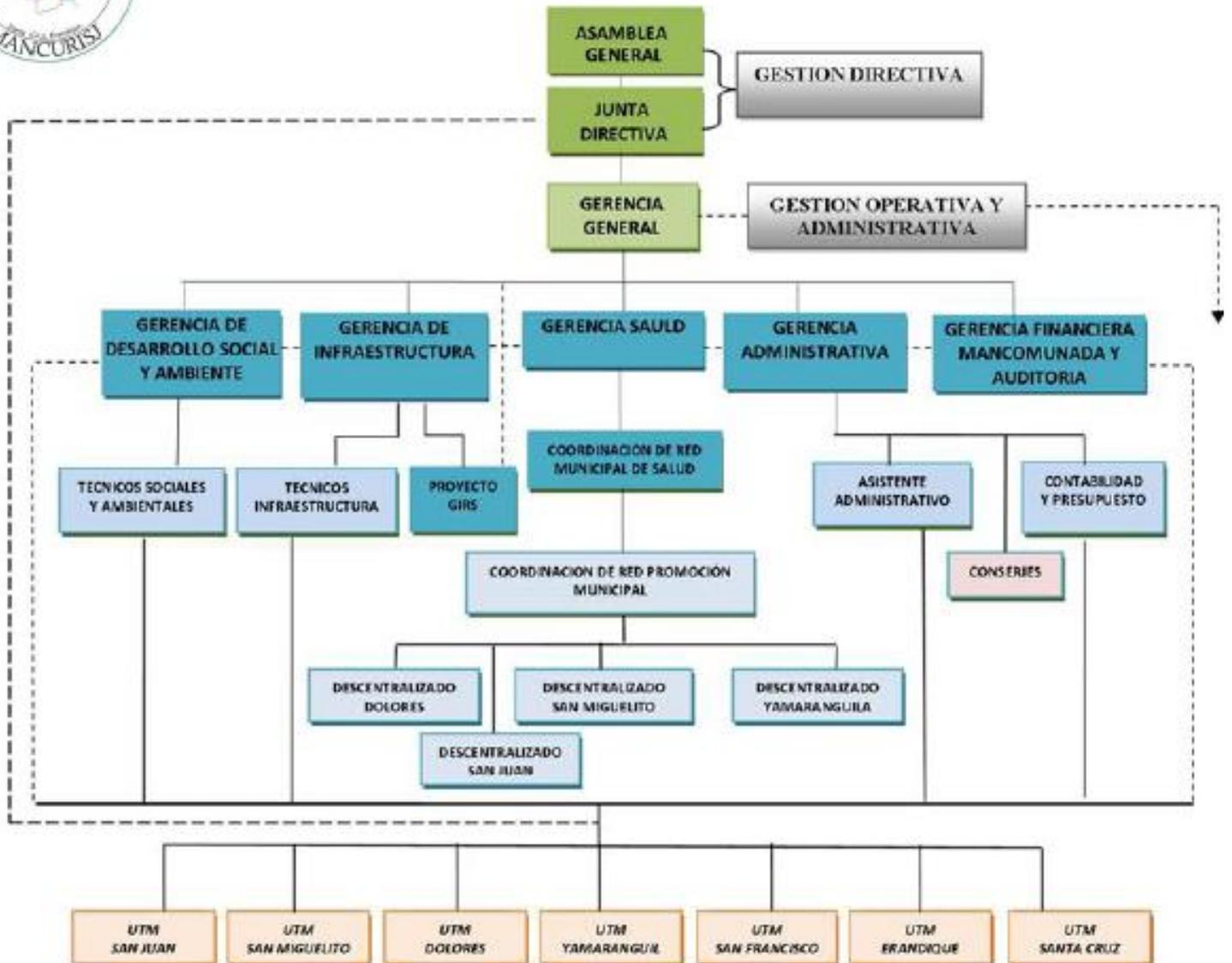
**Junta Directiva Mancomunidad Cuenca del Rio San Juan “MANCURISJ”
Periodo 2022-2024**

CARGO	NOMBRE	IDENTIDAD	CORREO	CELULAR
Presidente	Agr. Rumualdo Bejarano Rodríguez			
Secretario	Ing. José Omar Orellana Martínez			
Tesorero	Guzmán Antonio Castro Hernández			
Fiscal	Agr. Rudy Yadir Trejo Amaya			
Vocal I	Ing. Ariel Santiago Benítez Perdomo			
Vocal II	Ing. Justo Ernesto Reyes Manueles			

Organigrama: (Colocar el Organigrama de la Mancomunidad)



**MANCOMUNIDAD CUENCA DEL RÍO SAN JUAN
(MANCURISJ)**



VI. Procesos

Herramienta 8: Gobernanza institucional

La Administración Superior provee una guía apropiada a la gerencia de la institución y vigila que los esfuerzos se orienten en esa dirección; en este sentido entenderemos por Gobernanza Institucional a la existencia y correcta aplicación del conjunto de normas, procedimientos y mecanismos que regulan las relaciones internas y externas de la institución, a fin de lograr eficiencia y eficacia en la gestión institucional y por consiguiente productos de calidad.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
8.1	Se reúne la Asamblea según los estatutos					x	Libro de actas
8.2	Existe actualizado libro de actas de asamblea					x	Libro de actas
8.3	La Asamblea cumple con las atribuciones consignadas en los estatutos					x	Libro de actas
8.4	La Junta directiva está completa, estable, apegada a los estatutos					x	Libro de actas
8.5	Existe un libro de actas de JD actualizado					x	Libro de actas
8.6	La Junta Directiva cumple con sus atribuciones y es independiente de la Gerencia					x	POA, Perfil de JD
8.7	JD da lineamientos y controla desempeño de trabajo a la Gerencia.					x	Libro de actas POA
8.8	La JD ha nombrado Comités para ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su gestión					x	Punto de acta Libros de actas
8.9	La JD revisa y aprueba los aspectos claves: planes, procesos, normas, finanzas, etc.					x	Libro de actas Documentos
8.10	Las reuniones de la JD están programadas , se cumplen según la programación y participa el pleno cuando lo hacen.					x	Programa reuniones Libro de actas
8.11	Brindan seguimiento en cada reunión a los acuerdos y compromisos asumidos (actas)					x	Agenda, actas, Listado de acuerdos
8.12	Existen indicadores para la medición de la gestión; apropiados y ajustados a los objetivos de la Organización.	x					Matriz indicadores
8.13	Existe un código de ética que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos y se verifique conflicto de intereses.					x	Código
8.14	Los Estatutos contemplan los principios del buen Gobierno					x	Estatutos
8.15	La JD rinde informe a la asamblea y los miembros					x	Informes
	Total						

Herramienta 9: Planificación y Presupuesto

El presupuesto de toda organización debe estar en plena concordancia con la planificación operativa, es decir, la primera (presupuesto) debe derivarse del segundo (plan operativo), el cual, igualmente, debe estar en armonía con la Misión Institucional y los objetivos de cada Unidad Organizacional. Vamos entender que el POA – Presupuesto es el plan rector de las operaciones institucionales; por tanto, los otros planes que la institución tenga (plan estratégico, etc.) serán retomados en lo que corresponda al período vigente e incorporados en el POA.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
9.1	Existe un manual para la planificación operativa y presupuesto					x	Manual
9.2	Cuenta con un POA-Presupuesto acorde a su misión, visión y estrategias					x	POA - presupuesto
9.3	Se da seguimiento al POA y se toman las medidas pertinentes (informes de seguimiento)					x	Informes Ayudas memorias
9.4	La Junta Directiva define las líneas del POA – Presupuesto					x	Actas, acuerdos, Dcto.
9.5	Cada Unidad Organizacional elabora su propio POA presupuesto y se consolida					x	POA por Unidad
9.6	Existe un Plan Estratégico Territorial		x				Plan
9.7	Existe un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional		x				Plan
9.8	Existe un Plan de Sostenibilidad Institucional		x				Plan
9.9	Incorpora el POA – Presupuesto las programaciones de estos otros planes		x				POA
9.10	Dan seguimiento mensual al presupuesto por parte del personal y la Junta Directiva, y su ejecución es conforme la programación					x	Informes Ayuda memoria

9.11	El POA - Presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones , incluyendo los informes de seguimiento					x	Listado de acuerdos Libro de actas
9.12	Se realiza evaluación sobre los resultados del POA – Presupuesto					x	Informes
9.13	Existen una norma presupuestaria revisada y actualizada cada año.					x	Dcto. Normas / punto de acta.
	Total						

Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación

La adecuada organización, las normas claras y la planificación es la base para el trabajo en equipo; sin embargo, la Organización debe contar con un sistema de comunicación que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para cumplir con sus responsabilidades y mantener un ambiente apropiado de trabajo en equipo.

Transmitir oportuna y adecuadamente información, datos, decisiones y conocimientos sobre la entidad a los miembros, instituciones, organizaciones, cooperación y personal interno es básico para lograr el posicionamiento institucional y mejorar la comunicación interna.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
10.1	El equipo staff es parte de la estructura organizacional como Unidad estratégica					x	Libro de actas Perfil
10.2	Existe un perfil respecto a las atribuciones y funciones del equipo staff					x	Perfil
10.3	El trabajo en equipo se centra en una adecuada programación operativa					x	Perfil
10.4	Existe mecanismos de comunicación para coordinar el trabajo del equipo técnico					x	Proceso
10.5	Se celebran reuniones periódicas entre el Equipo y la Junta Directiva					x	Ayuda memoria
10.6	Se mantiene periódicamente informado a miembros y Corporaciones sobre la gestión institucional (Informes / reuniones)					x	Informes Libro de actas
10.7	Existen mecanismos establecidos de comunicación entre el equipo de la mancomunidad y los equipos municipales: giras, reuniones, notas, etc.					x	Informes

10.8	Se analiza en equipo los potenciales cambios que demanda la institución para mejorar el desempeño, como organización inteligente			x			Informes Ayuda memoria
10.9	Existe una política de comunicación interna y externa		x				Política
10.10	Existe una estrategia de comunicación a lo interno y externo		x				Estrategia
	Total						

Herramienta 11: Formulación – propuesta / negociación

La Mancomunidad es un ente de apoyo a la gestión institucional de las municipalidades miembros, en diversas áreas de servicios, una de estas áreas está relacionada con la elaboración de propuestas de proyectos (fichas, perfiles y estudios), en el marco de sus planes institucionales, asimismo la preparación de propuestas para proyectos mancomunados en el territorio, las que son elevadas a diversos cooperantes para su respectiva negociación.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
11.1	Existe definido un ciclo de proyectos , tanto institucional como territorial.					x	Manual o guía metodológica
11.2	Existe un banco actualizado de potenciales cooperantes					x	Banco físico o digital Listado
11.3	Existe un banco de proyectos según su nivel de estudio: ideas, fichas, perfiles, estudios), en función de los planes de la mancomunidad, sea institucional o territorial					x	Banco físico o digital Listado
11.4	Existen propuestas realizadas a diversas instituciones del Estado y Cooperantes					x	Archivo Listado
11.5	Existen propuestas de proyectos en negociación					x	Archivo Listado
11.6	Existen proyectos en ejecución					x	Archivo Listado

11.7	Existen proyectos ejecutados que estén en procesos de cierre administrativo y financiero.					x	Archivo Listado
	Total						

Herramienta 12: Gestión Gerencial

La Gerencia General de la mancomunidad es la responsable de ejecutar la administración superior de la entidad, en este marco debe lograr la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos asignados, para lo cual debe planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, supervisar y dar seguimiento a los procesos administrativos, técnicos y operativos de las Unidades Organizacionales.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
12.1	La Gerencia elabora su POA presupuesto, según su perfil.					x	Plan
12.2	Prepara el POA presupuesto institucional según lineamientos de la JD					x	Plan
12.3	Supervisa el cumplimiento de la programación de las Unidades bajo su mando					x	Informes
12.4	Coordina las reuniones semanales del equipo técnico para asegura que las actividades alcancen los objetivos establecidos					x	Ayudas memorias Libro de actas
12.5	Coordina la realización de los informes de seguimiento de cada Unidad de la entidad					x	Informes
12.6	Coordina la realización de las jornadas de evaluación de desempeño institucional					x	Informes
12.7	Tiene control y asegura el cumplimiento de los acuerdos de la JD.					x	Listado de cumplimiento
12.8	Las decisiones operativas se toman oportunamente y basados en criterios técnicos y las que no son elevadas a la JD					x	Expediente: notas, acuerdos, informes, actas, etc.
12.9	Maneja información actualizada sobre la situación interna y externa de la mancomunidad (socioeconómica)					x	Indicadores Bases de datos

12.10	Controla periódicamente el presupuesto y prepara los reportes periódicos					x	Informes
12.11	Prepara los informes de resultados y los expone a la JD y Asamblea					x	Informes
12.12	Es evaluado sobre su desempeño laboral al menos una vez al año					x	Informe de evaluación
Total							

Herramienta 13: Gestión del RRHH

El recurso humano es el recurso más valioso de toda organización, puesto que es responsable de ejecutar las actividades necesarias al logro de los objetivos institucionales. Es fundamental la existencia de políticas y prácticas de personal orientadas a una administración de personal justa y equitativa, por tanto, se debe procurar justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar, a fin de disponer con un RRHH altamente calificado, motivado, comprometido y cumpliendo eficiente y eficazmente sus funciones.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
13.1	El personal tiene contrato laboral vigente					x	Expediente
13.2	El RRHH está guiado por una misión clara, objetivo, atribuciones y funciones descritas en el perfil de su puesto					x	Manual de O y F
13.3	Las normas y procedimientos de identificación, reclutamiento y selección de personal están definidas claramente.					x	Manual Reclutamiento, Selección y contratac
13.4	Se promueve, capacita, compensa y sancionar al personal conforme las normas y procedimientos de administración de personal					x	Manual de administración de personal
13.5	Se evalúa periódicamente al personal aplicando las herramientas técnicas necesarias.			x			Manual evaluación de desempeño Obs: solo por resultado.
13.6	Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal.			x			Plan Manual
13.7	El personal es evaluado post capacitación y se comprueba que tiene un impacto demostrado			x			Fichas de evaluación Informes

13.8	La inducción al personal nuevo es eficiente y efectivo, y ha sido documentado.			x			Programa Evaluaciones
13.9	Las atribuciones y funciones de cada cargo corresponden a las responsabilidades reales asumidas en los procesos en que se involucran					x	Perfil Manual de procesos
13.10	La institución controla el ausentismo, llegadas tarde, rotación del personal y el clima organizacional					x	Archivos Expedientes
13.11	Existe una escala salarial , establecida con base a los salarios del mercado (está documentado y en aplicación)				x		Manual de puestos y salarios Obs: adicionar escala salarial al manual de puestos y salarios.
13.12	Existe una política de incentivos y motivación al personal.		x				Política
13.13	Se revisa y adecúa anualmente el perfil de responsabilidades del personal					x	Perfil / Manual O y F Libro de actas
	Total						

Herramienta 14: Administración y finanzas

Asegurar la disponibilidad de recursos financieros necesarios al cumplimiento de los objetivos de la entidad es una de las prioridades que año con año deben ser revisadas entre la parte técnica y política, a fin de lograr la sostenibilidad financiera; en estos casos es entendible, y se presupone, que la responsabilidad principal es asumida por los municipios miembros, puesto que la Misión de toda mancomunidad es atender la demanda de servicios de sus miembros y apoyar el desarrollo de proyectos mancomunados; en este marco la adecuada administración de los recursos es vital.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
14.1	Tienen una política de financiamiento (diversificada y adaptada a la realidad de la entidad y de sus socios) (documento)			x			Docto. Punto de acta
14.2	Los socios están cumpliendo con sus compromisos de aportación .					x	Reporte de ingresos Obs: Deducción automática sobre las transferencias

14.3	Los socios revisan sus aportaciones según la necesidad presupuestaria de la mancomunidad					x	Punto de acta
14.4	Tiene convenios formalizados con organismos cooperantes que le financian parte de sus actividades					x	Convenios firmados
14.5	Prepara proyecciones de flujo de caja y son controlados mensualmente					x	Flujo de caja
14.6	Existe un Comité de Licitaciones y Contrataciones, funciona con libro de actas.					x	Punto de acta Reglamento
14.7	Existe un sistema contable , se aplica y está actualizado					x	Manual Sistema
14.8	Lleva libros contables autorizados y actualizados (Solamente aplica en caso de que no este sistematizado)					x	Libros Obs: El sistema SAMI
14.9	Existe un inventario actualizado de los recursos institucionales					x	Inventario
14.10	Existe el manual de procedimientos administrativos y en aplicación					x	Manual
14.11	Llevan un control periódico sobre el desempeño financiero					x	Estados financieros Indicadores
14.12	Los socios reciben periódicamente información sobre el desempeño financiero					x	Informes
14.13	El equipo técnico, la JD y los miembros conocen la relación costo – beneficio de la inversión en la mancomunidad					x	Indicador trimestral
14.14	Concluido cada convenio el cooperante extiende finiquito que comprueba el manejo adecuado de los recursos y compromisos.					x	Expediente de finiquitos
	Total						

Herramienta 15: Procesos

Cada proceso es un conjunto de procedimientos que orientan el trabajo a realizar para obtener un producto o servicio de calidad, con base a las normas definidas; el diseño de los mismos y el apego estricto en su aplicación por parte de los responsables es fundamental para obtener resultados de calidad, en costo y tiempo adecuado. Al final los procesos diseñados representan la guía en la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad.

#	Criterios	Valoración	Medios de verificación
---	-----------	------------	------------------------

		1	2	3	4	5	
15.1	Están identificados y es revisado el inventario de procesos de la institución					x	Mapeo de procesos
15.2	Los procesos de la institución están diseñados y descritos por cada Unidad contienen las herramientas necesarias para su aplicación					x	Manual
15.3	Los procesos diseñados integran las normas establecidas					x	Manual
15.4	Los procedimientos contienen los mecanismos y herramientas para el control interno de operaciones de alto riesgo.					x	Manual
15.5	Los procesos han sido validados y aprobados por los tomadores de decisiones					x	Punto de acta
15.6	Han sido revisados los procesos para su simplificación y mejoramiento (tiempo y costos)					x	Punto de acta
15.7	Existe una adecuada correlación entre el manual de organización y funciones, manual de puestos y los procesos.					x	Manual de O y F Manual de puestos Manual de procesos
15.8	Existe una adecuada correlación entre los objetivos, la planificación operativa y los procesos.					x	Manual de procesos POA
15.9	Existen mecanismos y procedimientos para la supervisión en su aplicación					x	Reportes de supervisión
	Total						

Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas

Ampliar y fortalecer las relaciones formales e informales con el conjunto de instituciones que interactúan o tienen interés en el desarrollo de los municipios y el territorio mancomunado, buscando mejorar la armonización y alineamiento con cada institución en función de la estrategia de la mancomunidad y de su pensamiento estratégico.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
16.1	Existe un mapeo actualizado de las instituciones que intervienen en el territorio mancomunado.					x	Dcto
16.2	Existen instancias promovidas para articular las relaciones con la institucionalidad regional					x	Punto de acta Reglamentos
16.3	Conocen los representantes de estas instituciones el pensamiento estratégico de la mancomunidad					x	Notas Informes Trifolio
16.4	Existen convenios de cooperación con instituciones en el marco de la intervención en el territorio					x	Convenios
16.5	Se han concertado convenios anuales de asistencia técnica con las municipalidades (Archivos)					x	Convenios
16.6	Se han concertado convenios con programas y proyectos existentes en la región					x	Convenios
16.7	Ha promovido una mesa de cooperantes que operan en la región mancomunada					x	Mesa Ayudas memorias
16.8	Existen normas definidas para la funcionalidad de las instancias de coordinación interinstitucional		x				Reglamentos
16.9	Existe una política de coordinación interinstitucional concertada		x				Política
16.10	Se evalúa las operaciones de la mancomunidad con la participación de la institucionalidad regional			x			Informes
	Total						

Herramienta 17: Productos y servicios institucionales

Cada ente debe tener definido y diseñado los productos y servicios que pone a disposición de sus potenciales clientes, en este caso los municipios miembros y el territorio mancomunado,

representados por los Alcaldes y las Corporaciones Municipales; esto permite, a ambos actores, tener una claridad sobre la demanda y oferta de dichos productos y servicios, con las características que negocien, y así evitar falsas expectativas.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
17.1	Existe un diagnóstico sobre la situación y demanda de los clientes			x			Documento
17.2	Se diseñan los productos conforme la demanda de los clientes			x			Procesos
17.3	Los diseños de los productos son validados y aprobados previa aplicación			x			Ficha validación Punto de acta
17.4	Se analiza anualmente la demanda existente con cada municipalidad.			x			Matriz de demandas
17.5	La atención de la demanda existente es priorizada y concertada anualmente por cada municipalidad.					x	Carta de compromiso POA
17.6	Existe una política de calidad de los servicios			x			Política Punto de acta
17.7	Se realiza un análisis de costo unitario de los productos y servicios brindados			x			Ficha
17.8	Los clientes conocen los procesos técnicos en la preparación de productos y entrega de servicios			x			Ayuda memoria
17.9	La negociación de la asignación financiera con las municipalidades está en función de los productos – servicios					x	Punto de acta
	Total						

Herramienta 18: Sistemas de información

Los sistemas de información son herramientas necesarias para facilitar el conocimiento, la formación y la comunicación dentro de la entidad, entendida esta como el conjunto de instrumentos tecnológicos, normas, operaciones y productos requeridos según las necesidades de la institución.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
18.1	Generan los respaldos necesarios de las bases de datos					x	Banco de datos
18.2	Cada sistema tiene su respectivo manual de usuario					x	Manual
18.3	Cada sistema tiene su propia política de uso					x	Política
18.4	El personal tiene el conocimiento y capacidad para el uso pleno de los sistemas					x	Uso del sistema Reportes
18.5	Los controles para evitar manipulación o abuso del sistema son óptimos					x	Manual
18.6	Existe un plan de contingencia y resguardo de los sistemas de información			x			Plan
18.7	Los sistemas son flexibles para aceptar nuevos módulos de información y satisfacer necesidades de una organización en crecimiento.					x	Manual
18.8	Existe un sistema de información gerencial y se está aplicando		x				Sistema
18.9	Existe un sistema de información geográfica (Gis) y se está aplicando		x				Sistema
	Total						

Herramienta 19: Control Interno y Auditoría

El control es una función administrativa que consiste en verificar y medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las actividades se ajusten a los planes y mitiguen adecuadamente los riesgos. De acuerdo al enfoque COSO el control interno es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización, sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- Economía, eficiencia y eficacia de la gestión (Misión)
- Fiabilidad de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones (informes completos y oportunos - protección del patrimonio)
- Cumplimiento de las normas que son aplicables (respeto por las leyes)

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
19.1	Se evalúa el sistema de control interno (administrativo, contable, operativo, financiero y sistemas) (cuestionarios)			x			Informes
19.2	Existe una política (o manual) de control interno					x	Política / Manual
19.3	Realizan auditorías anuales (financieras y de gestión)		x				Informes
19.4	Brindan cumplimiento a las recomendaciones de las auditorías tomando las decisiones pertinentes		x				Informes Fichas
19.5	Tienen definido como abordar y qué medidas tomar en los casos de fraude		x				Proceso Punto de acta
19.6	Los socios y clientes conocen y tienen acceso a la información institucional					x	Informes Página web
19.7	Producen la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de las Unidades y la Entidad.					x	Manual Informes

19.8	Se utilizan indicadores y mecanismos para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.		x				Indicadores Informes Estados financieros
19.9	Las deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación, o autoevaluación, son comunicadas a las instancias correspondientes.		x				Notas Informes Acuse de recibos
19.10	Se le da el debido seguimiento y cumplimiento a los hallazgos y recomendaciones del TSC		x				Informes
	Total						

Herramienta # 20 Rendición de Cuentas.

Conjunto de procesos necesarios para preparar los respectivos informes de rendición de cuentas sobre la gestión mancomunada, para las Corporaciones Municipales, diversas instancias gubernamentales y ciudadana en general

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
20.1	Se elaboran informes de rendición de cuentas, los cuales son aprobados por junta directiva y asamblea general					x	Informes de rendición de cuentas
20.2	Se rende cuentas de la gestión mancomunada a las Corporaciones Municipales y demás miembros.					x	Informes de rendición de cuentas
20.3	Se rende cuentas a sociedad civil utilizando los mecanismos de participación establecidos en la legislación vigente					x	Informe de rendición Lista de participantes
20.4	Los informes de rendición de cuentas son remitidos al TSC y otras instituciones relacionadas					x	Constancia del TSC Constancias
20.5	Son atendidas las recomendaciones derivadas de la rendición de cuentas por los órganos de gestión de la mancomunidad					x	Documento de recomendaciones. Informe de cumplimiento
20.6	La Comisión Ciudadana de Transparencia de la gestión mancomunada tiene definido el proceso para realizar auditoria social de la mancomunidad, y lo realiza.		x				Informes de auditoría social
	Total						

Herramienta 21: Seguimiento y Evaluación

El seguimiento es el examen periódico respecto a la ejecución de las actividades para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados y otras acciones necesarias progresen de acuerdo con la programación.

La Evaluación es el proceso encaminado a determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de los resultados alcanzados a la luz de los objetivos. Se trata de un proceso para mejorar las actividades-metas que están en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
21.1	Están programados en el POA actividades para el seguimiento y evaluación					x	Ayudas memorias Informes
21.2	Preparan informes de seguimiento					x	Informes
21.3	Los informes de seguimiento son utilizados para retroalimentar la programación trimestral - anual.					x	POA Ayuda memoria
21.4	Tienen definidos indicadores propios de desempeño institucional (resultados)		x				Indicadores
21.5	Realizan jornadas de evaluación del desempeño institucional			x			Ayudas memorias
21.6	Preparan informes de evaluación y se utiliza para la toma de decisiones			x			Informes
21.7	Los resultados de la evaluación son utilizados para la planificación operativa del siguiente período			x			POA Informes
21.8	Los miembros conocen y tienen acceso a la información sobre los resultados de la evaluación			x			Página web Informes Ayudas memorias
	Total						

Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno

El entorno institucional de la mancomunidad está compuesto por una diversidad de ambientes (político, económico, social, ambiental, jurídico, religioso, étnico, etc.), todos los cuales poseen una cantidad determinada de potencialidades y oportunidades, así como problemas y riesgos que eventualmente pueden afectar la institucionalidad de la mancomunidad; pero, también, el alcance de sus resultados operativos y el cumplimiento de sus objetivos.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
22.1	Existe un diagnóstico sobre el entorno institucional de la mancomunidad		x				Documento
22.2	Existe una matriz de indicadores que muestre su comportamiento en el territorio.		x				Matriz
22.3	La planificación de corto y mediano plazo toma en consideración el entorno institucional					x	POA Plan Estratégico
22.4	Los proyectos mancomunados son diseñados considerando dicho entorno					x	Estudios
22.5	Las estrategias de trabajo institucionales se han formulado según el entorno					x	Estrategias
22.6	Las políticas institucionales se han formulado según el entorno			x			Políticas
22.7	La mancomunidad es reconocida por el manejo de información sobre el entorno				x		Base de datos
22.8	La mancomunidad es parte o lidera mesas interinstitucionales con los actores relacionados con el entorno					x	Mesa Reglamentos
22.9	La competencia de la mancomunidad está analizada y existen acciones para neutralizarla (sea a favor de los procesos o para no afectar sus resultados)						Informe juego de actores Estudios

22.10	La Junta Directiva disponen de información sobre el entorno para tomar acuerdos y resoluciones					x	Matriz de indicadores Mapas
22.11	Existe un mapa de riesgos considerando los potenciales efectos del entorno		x				Mapa Estudio
	Total						

Herramienta 23: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local

Dos ámbitos identificamos en los servicios que las mancomunidades brindan a sus miembros (considerados sus clientes); el primero, es el desarrollo de capacidades institucionales de las municipalidades para que estén en condiciones de cumplir con el mandato de ley, y ello implica en esencia el “saber hacer”; el segundo ámbito, corresponde a la ejecución de procesos específicos requeridos por sus socios, en virtud de no disponer de las condiciones técnicas y logísticas para realizarlo por sí, principalmente en la gestión de proyectos de infraestructura, pero también en otro tipo de proyectos.

La siguiente herramienta trata de englobar los productos – procesos que deben producir las diferentes Unidades Organizacionales de una Mancomunidad para atender la demanda de sus miembros (en temas tales como: Desarrollo Institucional, Participación Ciudadana, Catastro y Ordenamiento Territorial, DEL, Financiero – Tributario - Administrativo, Manejo Ambiental, Gestión de Riegos, Infraestructura Social, etc.) esta herramienta debe aplicarse por cada “Unidad” y posteriormente debe ponderarse cómo un único indicador del tema: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local.

En lo que respecta al papel de la Mancomunidad como Gestor de Servicios de Salud no se debe aplicar esta herramienta en virtud que tiene sus propias características y productos – procesos; además por su carácter eventual que puede tener este tipo de servicio.

Unidad: _____

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
23.1	Están diseñados los “ indicadores ” para medir el desempeño institucional para alcanzar resultados en el tema de su competencia			x			Indicadores

23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.				x		Proceso Informes
23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar			x			Manual
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal					x	POA
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos			x			Presupuesto Mpal
23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”			x			Manual
23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias			x			Manuales
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.			x			Proceso Inventario
23.9	Existe un “registro o base de datos ” actualizada sobre el comportamiento del tema en el municipio.	x					Base de datos
23.10	Se dispone de “ información ” actualizada y confiable (procesada de la base de datos) para proporcionar a quienes la soliciten.	x					Matriz Informes
23.11	Existe diseñado un modelo de “Formación – Certificación ” de los técnicos atendidos			x			Certificación Manual
23.12	Se realizan “ estudios ” específicos en el tema para conocer situación, profundizar avances y comportamientos.	x					Estudios
23.13	Se realiza “ supervisión ” de los procesos en su aplicación, acorde a las técnicas transferidas y se dan recomendaciones	x					Fichas Informes
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.	x					Informes
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos	x					Informes
	Total						

Anexo # 1

MANCOMUNIDADES							
INSUMOS		ORGANIZACIÓN			PROCESOS		
Nombre de Herramienta	No.	Nombre de Herramienta	No.	Criterios	Nombre de Herramienta	No.	Criterios
Marco Legal	1	Pensamiento estratégico	6	6	Gobernabilidad institucional	8	8
Gestión Institucional	2	Estructura Organizativa	7	9	Planificación y presupuesto	9	11
Tecnologías de información y comunicación	3				Trabajo en equipo y Comunicación	10	10
Equipo y mobiliario	4				Formulación – propuesta - negociación	11	7
Infraestructura	5				Manejo Gerencial	12	12
					Manejo del Recurso Humano	13	13
					Sostenibilidad financiera	14	14
					Procesos y Ejecución	15	9
					Relaciones interinstitucionales y alianzas	16	10
					Productos y servicios institucionales	17	8
					Sistemas de información	18	10
					Control interno y auditoría	19	9
					Rendición de cuentas	20	6
					Seguimiento y evaluación	21	8

				Conocimiento y manejo del entorno	22	11
				Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Local	23	7
TOTAL HERRAMIENTAS 5		TOTAL HERRAMIENTAS 2		TOTAL CRITERIOS 9	TOTAL HERRAMIENTAS 23	
					TOTAL CRITERIOS 153	

**Medios de verificación:
Listados y fotografías.**



Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización
Dirección General de Descentralización del Estado de Honduras

Lista de Asistencia

Lugar y fecha: San Juan, Lempira, Mancomunidad MANCURISJ, Jueves 25, mayo, 2023 Hora: 9:00 a.m.
Tema/Asunto/Objetivo: Implementación de Herramienta de Indicadores de Desempeño de Mancomunidad.

No.	Nombre	No. Celular	Correo electrónico	Institución	Cargo	Firma
1	José Feliciano Gamero			MANCURISJ	Gerente General	
2	Darlin Emerita Reyes			MANCURISJ	Asistente de Gerencia	
3	Franklin Lucena			MANCURISJ	Gerente UFM	
4	Alexis Castillo			MANCURISJ	Gerente Desarrollo Socio y Amb.	
5	Eduardo Sánchez			SIGD/DGEH	Técnico	
6	Misael Cárcamo			SIGD/DGEH	Director	





Mancomunidad Consejo Intermunicipal Higuito

Martes 23 de mayo, 9:00 p.m.

La reunión con la mancomunidad Consejo Intermunicipal Higuito se realizó en el salón principal del edificio sede de dicha mancomunidad, con la presencia de los técnicos Edwin Alexi Girón como Coordinador de Planificación, Danilo Mejía coordinador de Fortalecimiento Institucional y La Gerente Lourdes Maricela Espinoza. La reunión se prolongó hasta las 3:30 de la tarde.

Esta mancomunidad la preside Damián Raúl Portillo, alcalde del municipio de San José, Copán y cuenta con una membresía de 16 municipios, incluyendo a uno de Lempira y a otro de Ocotepeque y un equipo técnico conformado por 25 profesionales; además, Consejo Intermunicipal Higuito cuenta también con un moderno edificio propio, muy bien equipado y con muy buena logística para la movilización.

Después de la introducción protocolaria en la que explicó ampliamente sobre la Ley de Descentralización y los procesos iniciados, el equipo Técnico de la DGDEH dirigió el llenado de la Herramienta de Indicadores de Desempeño de la Mancomunidad, considerando la presentación de una amplia gama de medios de verificación que la consolidan como la mancomunidad líder.

En General, es una instancia técnica referente para implementar procesos similares en otras mancomunidades en proceso de fortalecimiento como puede verificarse con la aplicación del instrumento de medición que andamos implementando.

Se Recomienda:

- Sensibilizar a la Alcaldía de Santa Rosa de Copán a integrarse a este espacio líder a nivel nacional, para que cumpla con sus obligaciones económicas y a posicionar a su municipio como eje estratégico regional para el desarrollo territorial.
- Mantener y actualizarse sobre los procesos de descentralización

**Secretaría de Gobernación, Justicia y
Descentralización (SGJD)
Asociación de Municipios de Honduras
(AMHON)**

**Metodología y herramienta para valorar el
Índice de Gestión Institucional de
Mancomunidades**

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Contenido

- Introducción I.
 - Objetivos
- II. Marco Conceptual III.
 - Enfoque y
- Metodología
- IV. Insumos:
 - Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática
 - Herramienta 2: Manuales, Planes y Presupuesto
 - Herramienta 3: Tecnología de Información
 - Herramienta 4: Equipo y Mobiliario de Oficina
 - Herramienta 5: Infraestructura
- V. Organización
 - Herramienta 6: Pensamiento estratégico (filosofía institucional)
 - Herramienta 7: Estructura organizativa
- VI. Procesos
 - Herramienta 8: Gobernanza institucional
 - Herramienta 9: Planificación y presupuesto
 - Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación
 - Herramienta 11: Formulación – propuesta - negociación
 - Herramienta 12: Manejo Gerencial
 - Herramienta 13: Manejo del Recurso Humano
 - Herramienta 14: Sostenibilidad financiera
 - Herramienta 15: Procesos y Ejecución
 - Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas
 - Herramienta 17: Productos y servicios institucionales
 - Herramienta 18: Sistemas de información
 - Herramienta 19: Control interno y auditoría
 - Herramienta 20: Rendición de cuentas
 - Herramienta 21: Seguimiento y evaluación
 - Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno
 - Herramienta 23: Fortalecimiento Mpal para el Desarrollo Local
- Anexos:
 - Matriz para la valoración por temática y cálculo general del índice

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Abreviaturas, Siglas y Acrónimos utilizados en este documento

Art.:	Artículo
COSO:	Comisión Patrocinadora de Control Interno
DEL:	Desarrollo Económico Local
Dcto.:	Documento
GOH:	Gobierno de Honduras
GPS:	Sistema de Posicionamiento Global
GL:	Gobierno Local
IGIM:	Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades
JD:	Junta Directiva
LHG:	Proyecto Gobernabilidad Local en Honduras
O y F:	Organización y Funciones
POA:	Plan Operativo Anual
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PIMA:	Plan de Inversión Municipal Anual
RRHH:	Recursos humanos
SAFT:	Sistema de Administración Financiera Tributaria
SAMI:	Sistema de Administración Municipal Integral
SIMAFI:	Sistema de Integrado Municipal de Administración Financiera
TSC:	Tribunal Superior de Cuentas
TI:	Tecnología de Información
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UPS:	Sistema de Alimentación Ininterrumpida

Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la metodología y herramientas para valorar la **Gestión Institucional de las Mancomunidades**, bajo un enfoque de gestión por procesos, que se aplicará a las mancomunidades de Honduras como una base para la categorización de las mismas.

I. Objetivos

General: Que las mancomunidades dispongan de un indicador de referencia que valore periódicamente su desarrollo institucional

Específicos:

- Identificar las áreas temáticas que, una vez valoradas, determinen las necesidades de atención por los tomadores de decisiones y el nivel gerencial.
- Establecer los tipos de productos – procesos que requieren ser revisados, construidos o reformados para mejorar la capacidad de gestión y el desempeño institucional.
- Servir de base referencial, bajo temas y procesos comunes, para calificar las mancomunidades en el contexto nacional.

II. Marco conceptual

Institución: Entenderemos el concepto de institución como la organización de personas, una red de organizaciones, o una entidad constituida, que posee una **estructura definida, recursos, normas, y procesos definidos para producir bienes y servicios** conforme su Misión y los objetivos que pretende, en un entorno determinado.

Desarrollo Institucional: cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de

los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional. Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso orientador que la guía, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

Mancomunidad: Es una entidad territorial local, auxiliar y subordinada a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora y ejecutora por delegación, de programas, proyectos y servicios de interés prioritarios, que permitan a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontar individualmente. (Art. 20-A de la Ley de Municipalidades, adicionado mediante decreto # 143-2009)

Procesos: Conjunto de procedimientos y actividades concatenadas bajo un enfoque sistémico, que requiere la aplicación de métodos, técnicas y herramientas, con el propósito de transformar insumos de entrada en productos; los procesos son variados dependiendo de su ámbito de aplicación y los objetivos que se persigan.

Productos: Bienes o servicios generados por la aplicación de un proceso, que tiene como propósito la satisfacción de una demanda de la ciudadanía. No obstante, puede haber productos intermedios necesarios para la obtención de un producto final, entenderemos esto último como aquel producto que satisface a uno, varios ciudadanos, a una comunidad o a una organización o entidad que lo demande.

III. Enfoque y Metodología.

El instrumento se basa en tres grandes pilares: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas necesarias que permitan obtener un diagnóstico situacional; con las primeras cinco se recopila información sobre la infraestructura, tecnología de información, equipamiento, y el marco legal; de la seis a la siete, la aplicación de las dos herramientas nos darán información sobre la organización y su funcionamiento, y el resto de las herramientas miden la integralidad de la administración y los servicios.

Estas herramientas se aplicarán a los actores que tienen atribuciones y funciones dentro de la Mancomunidad y en anexo # 1 describe la distribución de las herramientas por cada tipo de pilar y el número de variables dentro de cada herramienta.

En su aplicación práctica, la calificación de cada variable se realizará considerando seis criterios, con un valor de 0 el primero y de 100% el sexto (se ubica como 5 en la tabla), sobre la base de la existencia, aplicación o producción según los siguientes criterios establecidos.

#	Criterios	Puntaje
---	-----------	---------

0	Que la Norma, Unidad Organizacional, Instancia, Proceso y Producto no existan.	0
1	Que exista la Norma y la Unidad Organizacional, pero no se produce	20%
2	Que exista la Norma, se está produciendo, pero sin la Unidad Organizacional apropiada y sin un proceso diseñado.	40%
3	Que exista la Norma, la Unidad Organizacional y se esté produciendo, pero sin un proceso diseñado.	60%
4	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional, y se está produciendo bajo un proceso diseñado, pero no validado, ni aprobado, o no es satisfactorio; o que la Unidad no es la apropiada, pero se produce bajo un proceso diseñado.	80%
5	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional y se está produciendo bajo un proceso validado, aprobado y satisfactorio.	100%

Cada una de las áreas temáticas contiene un número determinado de variables específicas cuyos valores se obtienen aplicando los criterios descritos en la tabla anterior. Se promedian los valores para obtener la calificación por área temática y pilar. La calificación de cada pilar se obtiene promediando el valor de las áreas temáticas que lo integran.

Esta valoración será útil para identificar el perfil actual de la organización (Línea Base) y compararlo con el perfil ideal, a fin de analizar las brechas en cada una de las variables de los 3 pilares antes mencionados. Para ello se diagramarán los dos perfiles en una sola gráfica, analizando las brechas a nivel de cada grupo de variable y pilar.

A continuación, se detallan las matrices por cada pilar: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas por pilar que permiten obtener el diagnóstico situacional.

IV. Insumos.

Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática.

En este Ítem en la siguiente herramienta debe consignarse en específico las normativas que regulan las respectivas temáticas y sus acciones como parte de los objetivos de las mancomunidades.

N-	Herramientas	Marco Legal	Artículos, Acuerdos, perfiles o procedimientos
----	--------------	-------------	--

1	Pensamiento estratégico	-Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Plan Estratégico Institucional aprobado	Si Si Si
2	Estructura organizativa	-Ley de Municipalidades -Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo -Ley de Descentralización del Estado -Ley CAM	-Art. 20-A Ley de Municipalidades, decreto # 143-2009 Si Si Si 4 5
3	Gobernabilidad	-Estatutos	5

	institucional	-Manual de Organización y Funciones -Código de Ética	5 5
4	Planificación y presupuesto	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política presupuestaria	5 5 5 5
5	Trabajo en equipo y comunicación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política de Comunicación	5 5 5 5
6	Formulación – propuesta / negociación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	5 5
7	Manejo Gerencial	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño	5 5 5 5

8	Manejo RRHH	-Ley CAM -Reglamento de la Ley CAM -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño -Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación -Manual de Capacitación -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo	5 5 5 5 5 5 5 5 5
9	Administración y Finanzas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Puntos de actas de las Corporaciones Municipales -Ley de Contrataciones del Estado -Manual de Procedimientos Administrativos	5 5 Obs: debería ser punto de acta de asamblea general 5 5
10	Procesos – ejecución	-Estatutos -Manual de Organización	5 5
		Funciones -Manual de procesos	5
11	Relaciones y alianzas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios	5 5 5 o cartas de entendimiento
12	Productos y Servicios	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios	5 5 5
13	Sistemas de información	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manuales de usuarios	5 5 5
14	Control interno y auditoría	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos	5 5 5

15	Rendición de cuentas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Ley de Acceso a la Información Pública	5 5 5
16	Seguimiento y evaluación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Seguimiento y Evaluación	5 5 5
17	Conocimiento y manejo del entorno	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	5 5
18	Fortalecimiento al desarrollo local	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Procesos	5 5 5

Herramienta

2: Manuales, Planes y Presupuesto

Son instrumentos administrativos que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos para una eficiente y eficaz operación de la mancomunidad.

#	Insumos	SI		NO	Observaciones
		Actualizado	No Actualizado		
1	Estatutos	x			
2	Manual de Org. y funciones	x			
3	Manual de Puestos y Salarios	x			
4	Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación	x			
5	Manual de Evaluación de desempeño	x			
6	Manual de capacitación	x			Obs: plan de mejora o capacitación
7	Reglamento Interno	x			
8	Plan Operativo Anual / POA – presupuesto	x			
9	Plan Estratégico Institucional	x			
10	Estrategia Particip. Ciud.	x			
11	Manual de Auditoría Social	x			
	Otros:				

Herramienta

3: Tecnología de Información

Es el conjunto de sistemas informáticos y equipamiento necesario para almacenar, recuperar, transmitir y manejar datos que faciliten la gestión de las operaciones.

Tecnología de Información						Observaciones
#	Descripción.	# de Módulos	SI		NO	
			Actualizado	No Actualizado		
1	Sistemas Computarizados.		x			
1.1	Sistema de Administración Financiera.		x			
2	Software y Licencias		x			
2.1	Software por oficina		x			
2.2	Hardware por oficina		x			
2.3	Licencia de Sistema Operativo		x			
2.4	Acceso a Internet		x			
2.5	Licencia de antivirus		x			

Herramienta

4: Equipo y Mobiliario de Oficina

Determinar la existencia del mobiliario y equipo en las instalaciones físicas de la mancomunidad, su estado, así como los requerimientos del mismo.

#	INSUMO	SI (poner # equipo)		NO	Insumos requeridos	Observaciones
		Buen estado	Mal Estado			
1	Escritorios					
2	Laptops					
3	Archivos					
4	Computadoras de escritorio					
5	Baterías de UPS					
6	Sillas de escritorio					
7	Cámaras					
8	Impresora / fotocopiadora					
9	GPS					
10	Plotter					
11	Estación Total					
12	Ventilador					
13	Aires acondicionado					
14	Motocicleta					

Herramienta

15	Vehículos Otros:					
----	---------------------	--	--	--	--	--

Herramienta 5: Infraestructura.

Observar y determinar las condiciones físicas de las instalaciones que albergan las operaciones administrativas y técnicas de la entidad.

#	Condiciones de Oficina					Cantidad Requerida	Observaciones / tipo
	INSUMO	SI			NO		
		Buen estado	Regular estado	Mal estado			
1	Paredes						
2	Piso						
3	Techo						
4	Ventilación						
5	Distribución Interna						
6	Instalaciones eléctricas polarizadas						
7	Iluminación de las Unidades						
8	Instalaciones sanitarias						
	Otros:						

V. Organización.

Herramienta 6: Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico representa la filosofía de la entidad y determina su rumbo, diseñada dentro de una perspectiva común entre los actores que forman parte de dicha institución, de tal manera que les permita avanzar hacia el futuro de una manera clara y satisfactoria para todos los que la integran.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
6.1	Los principios éticos institucionales están definidos y debidamente conceptualizados					x	Libro de actas Afi che Plan estratégico
6.2	La Misión de la mancomunidad está claramente definida de acuerdo a las características que deben componerla.					x	Libro de actas Afi che Plan estratégico
6.3	Hay un banco de ideas de proyectos en gestión para alcanzar los sueños compartidos					x	Folder Banco digital
6.4	Las estrategias, objetivos e ideas de proyectos, en materia estratégica, son congruentes con la Misión.					x	Proceso definido Plan estratégico
6.5	Existen comités estratégicos de impulsión de las líneas estratégicas.					x	Libro de actas Comités
6.6	La Junta Directiva le da seguimiento y evalúa periódicamente el cumplimiento del pensamiento estratégico.				x		Libro actas Informes
	Total						

Herramienta 7: Estructura Organizacional

Las normas, la organización y sus procesos son la base de toda entidad, y la organización debe estar diseñada en un manual que refleje las Unidades Organizacionales que la componen, los niveles jerárquicos entre ellas y las relaciones de coordinación y comunicación; todo esto en el marco de su Misión y los objetivos institucionales; asimismo, se debe mantener actualizada la estructura.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
7.1	La estructura organizacional está definida					x	Organigrama
7.2	Está definida en función de la Misión y Objetivos institucionales					x	Misión, objetivos, organigrama
7.3	Tiene su respectivo manual aprobado de organización y funciones					x	Manual, punto de acta
7.4	Refleja adecuadamente los niveles jerárquicos, de coordinación y comunicación, las unidades decisorias, de apoyo y de línea.					x	Organigrama
7.5	Están definidas las funciones de las Unidades Organizacionales acorde a las atribuciones (perfiles)					x	Manual de O y F
7.6	Las Corporaciones y otros miembros son informadas de la gestión institucional					x	Informes
7.7	Existen estatutos aprobados					x	Estatutos
7.8	Existe un reglamento interno de condiciones de trabajo					x	Reglamento interno
7.9	Existe un manual de procesos técnicos y administrativos					x	Manual
	Total						

Junta Directiva de la Mancomunidad. (En el orden en el cual funge cada miembro de la Junta: Presidente, Vicepresidente, Secretario Tesorero, Fiscal, Vocales.

N.	Nombre	Cargo	Correo	Teléfono
1				
2				
3				
4				
5				

6				
7				

Organigrama: (Colocar el Organigrama de la Mancomunidad)

VI. Procesos

Herramienta 8: Gobernanza institucional

La Administración Superior provee una guía apropiada a la gerencia de la institución y vigila que los esfuerzos se orienten en esa dirección; en este sentido entenderemos por Gobernanza Institucional a la existencia y correcta aplicación del conjunto de normas, procedimientos y mecanismos que regulan las relaciones internas y externas de la institución, a fin de lograr eficiencia y eficacia en la gestión institucional y por consiguiente productos de calidad.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
8.1	Se reúne la Asamblea según los estatutos					x	Libro de actas
8.2	Existe actualizado libro de actas de asamblea					x	Libro de actas
8.3	La Asamblea cumple con las atribuciones consignadas en los estatutos					x	Libro de actas
8.4	La Junta directiva está completa, estable, apegada a los estatutos					X	Libro de actas
8.5	Existe un libro de actas de JD actualizado					X	Libro de actas
8.6	La Junta Directiva cumple con sus atribuciones y es independiente de la Gerencia					X	POA, Perfil de JD
8.7	JD da lineamientos y controla desempeño de trabajo a la Gerencia.				X		Libro de actas POA
8.8	La JD ha nombrado Comités para ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su gestión					X	Punto de acta Libros de actas
8.9	La JD revisa y aprueba los aspectos claves: planes, procesos, normas, finanzas, etc.					X	Libro de actas Documentos
8.10	Las reuniones de la JD están programadas , se cumplen según la programación y participa el pleno cuando lo hacen.					X	Programa reuniones Libro de actas
8.11	Brindan seguimiento en cada reunión a los acuerdos y compromisos asumidos (actas)					X	Agenda, actas, Listado de acuerdos
8.12	Existen indicadores para la medición de la gestión; apropiados y ajustados a los objetivos de la Organización.					X	Matriz indicadores

8.13	Existe un código de ética que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos y se verifique conflicto de intereses.					X	Código
8.14	Los Estatutos contemplan los principios del buen Gobierno					X	Estatutos
8.15	La JD rinde informe a la asamblea y los miembros					X	Informes
Total							

Herramienta 9: Planificación y Presupuesto

El presupuesto de toda organización debe estar en plena concordancia con la planificación operativa, es decir, la primera (presupuesto) debe derivarse del segundo (plan operativo), el cual, igualmente, debe estar en armonía con la Misión Institucional y los objetivos de cada Unidad Organizacional. Vamos entender que el POA – Presupuesto es el plan rector de las operaciones institucionales; por tanto, los otros planes que la institución tenga (plan estratégico, etc.) serán retomados en lo que corresponda al período vigente e incorporados en el POA.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
9.1	Existe un manual para la planificación operativa y presupuesto					X	Manual
9.2	Cuenta con un POA-Presupuesto acorde a su misión, visión y estrategias					X	POA - presupuesto
9.3	Se da seguimiento al POA y se toman las medidas pertinentes (informes de seguimiento)					X	Informes Ayudas memorias
9.4	La Junta Directiva define las líneas del POA – Presupuesto				x		Actas, acuerdos, Dcto. Obs: aprueba.
9.5	Cada Unidad Organizacional elabora su propio POA presupuesto y se consolida					x	POA por Unidad
9.6	Existe un Plan Estratégico Territorial					x	Plan
9.7	Existe un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional					x	Plan
9.8	Existe un Plan de Sostenibilidad Institucional					x	Plan

9.9	Incorpora el POA – Presupuesto las programaciones de estos otros planes					x	POA
9.10	Dan seguimiento mensual al presupuesto por parte del personal y la Junta Directiva, y su ejecución es conforme la programación					x	Informes Ayuda memoria Obs: informes trimestrales a la JD
9.11	El POA - Presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones , incluyendo los informes de seguimiento					x	Listado de acuerdos Libro de actas
9.12	Se realiza evaluación sobre los resultados del POA – Presupuesto					x	Informes
9.13	Existen una norma presupuestaria revisada y actualizada cada año.					x	Dcto. Normas / punto de acta.
	Total						

Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación

La adecuada organización, las normas claras y la planificación es la base para el trabajo en equipo; sin embargo, la Organización debe contar con un sistema de comunicación que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para cumplir con sus responsabilidades y mantener un ambiente apropiado de trabajo en equipo.

Transmitir oportuna y adecuadamente información, datos, decisiones y conocimientos sobre la entidad a los miembros, instituciones, organizaciones, cooperación y personal interno es básico para lograr el posicionamiento institucional y mejorar la comunicación interna.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
10.1	El equipo staff es parte de la estructura organizacional como Unidad estratégica					x	Libro de actas Perfil
10.2	Existe un perfil respecto a las atribuciones y funciones del equipo staff					x	Perfil
10.3	El trabajo en equipo se centra en una adecuada programación operativa					x	Perfil
10.4	Existe mecanismos de comunicación para coordinar el trabajo del equipo técnico					x	Proceso
10.5	Se celebran reuniones periódicas entre el Equipo y la Junta Directiva					x	Ayuda memoria

10.6	Se mantiene periódicamente informado a miembros y Corporaciones sobre la gestión institucional (Informes / reuniones)					x	Informes Libro de actas
10.7	Existen mecanismos establecidos de comunicación entre el equipo de la mancomunidad y los equipos municipales: giras, reuniones, notas, etc.					x	Informes
10.8	Se analiza en equipo los potenciales cambios que demanda la institución para mejorar el desempeño, como organización inteligente					x	Informes Ayuda memoria
10.9	Existe una política de comunicación interna y externa					x	Política
10.10	Existe una estrategia de comunicación a lo interno y externo					x	Estrategia
	Total						

Herramienta 11: Formulación – propuesta / negociación

La Mancomunidad es un ente de apoyo a la gestión institucional de las municipalidades miembros, en diversas áreas de servicios, una de estas áreas está relacionada con la elaboración de propuestas de proyectos (fichas, perfiles y estudios), en el marco de sus planes institucionales, asimismo la preparación de propuestas para proyectos mancomunados en el territorio, las que son elevadas a diversos cooperantes para su respectiva negociación.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
11.1	Existe definido un ciclo de proyectos , tanto institucional como territorial.					x	Manual o guía metodológica
11.2	Existe un banco actualizado de potenciales cooperantes					x	Banco físico o digital Listado
11.3	Existe un banco de proyectos según su nivel de estudio: ideas, fichas, perfiles, estudios), en función de los planes de la mancomunidad, sea institucional o territorial					x	Banco físico o digital Listado

11.4	Existen propuestas realizadas a diversas instituciones del Estado y Cooperantes					x	Archivo Listado
11.5	Existen propuestas de proyectos en negociación					x	Archivo Listado
11.6	Existen proyectos en ejecución					x	Archivo Listado
11.7	Existen proyectos ejecutados que estén en procesos de cierre administrativo y financiero.					x	Archivo Listado
	Total						

Herramienta 12: Gestión Gerencial

La Gerencia General de la mancomunidad es la responsable de ejecutar la administración superior de la entidad, en este marco debe lograr la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos asignados, para lo cual debe planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, supervisar y dar seguimiento a los procesos administrativos, técnicos y operativos de las Unidades Organizacionales.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
12.1	La Gerencia elabora su POA presupuesto, según su perfil.					x	Plan
12.2	Prepara el POA presupuesto institucional según lineamientos de la JD					x	Plan
12.3	Supervisa el cumplimiento de la programación de las Unidades bajo su mando					x	Informes

12.4	Coordina las reuniones semanales del equipo técnico para asegura que las actividades alcancen los objetivos establecidos					x	Ayudas memorias Libro de actas
12.5	Coordina la realización de los informes de seguimiento de cada Unidad de la entidad					x	Informes
12.6	Coordina la realización de las jornadas de evaluación de desempeño institucional					x	Informes
12.7	Tiene control y asegura el cumplimiento de los acuerdos de la JD.					x	Listado de cumplimiento
12.8	Las decisiones operativas se toman oportunamente y basados en criterios técnicos y las que no son elevadas a la JD					x	Expediente: notas, acuerdos, informes, actas, etc.
12.9	Maneja información actualizada sobre la situación interna y externa de la mancomunidad (socioeconómica)					x	Indicadores Bases de datos
12.10	Controla periódicamente el presupuesto y prepara los reportes periódicos					x	Informes
12.11	Prepara los informes de resultados y los expone a la JD y Asamblea					x	Informes
12.12	Es evaluado sobre su desempeño laboral al menos una vez al año					x	Informe de evaluación
	Total						

Herramienta 13: Gestión del RRHH

El recurso humano es el recurso más valioso de toda organización, puesto que es responsable de ejecutar las actividades necesarias al logro de los objetivos institucionales. Es fundamental la existencia de políticas y prácticas de personal orientadas a una administración de personal justa y equitativa, por tanto, se debe procurar justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar, a fin de disponer con un RRHH altamente calificado, motivado, comprometido y cumpliendo eficiente y eficazmente sus funciones.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
13.1	El personal tiene contrato laboral vigente					x	Expediente

13.2	El RRHH está guiado por una misión clara, objetivo, atribuciones y funciones descritas en el perfil de su puesto					x	Manual de O y F
13.3	Las normas y procedimientos de identificación, reclutamiento y selección de personal están definidas claramente.					x	Manual Reclutamiento, Selección y contratac
13.4	Se promueve, capacita, compensa y sancionar a la personal conforme las normas y procedimientos de administración de personal					x	Manual de administración de personal
13.5	Se evalúa periódicamente al personal aplicando las herramientas técnicas necesarias.					x	Manual evaluación de desempeño
13.6	Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal.					x	Plan Manual
13.7	El personal es evaluado post capacitación y se comprueba que tiene un impacto demostrado					x	Fichas de evaluación Informes
13.8	La inducción al personal nuevo es eficiente y efectivo, y ha sido documentado.					x	Programa Evaluaciones
13.9	Las atribuciones y funciones de cada cargo corresponden a las responsabilidades reales asumidas en los procesos en que se involucran					x	Perfil Manual de procesos
13.10	La institución controla el ausentismo, llegadas tarde, rotación del personal y el clima organizacional					x	Archivos Expedientes
13.11	Existe una escala salarial , establecida con base a los salarios del mercado (está documentado y en aplicación)					x	Manual de puestos y salarios
13.12	Existe una política de incentivos y motivación al personal.			x			Política
13.13	Se revisa y adecúa anualmente el perfil de responsabilidades del personal					x	Perfil / Manual O y F Libro de actas
	Total						

Herramienta 14: Administración y finanzas

Asegurar la disponibilidad de recursos financieros necesarios al cumplimiento de los objetivos de la entidad es una de las prioridades que año con año deben ser revisadas entre la parte técnica y política,

a fin de lograr la sostenibilidad financiera; en estos casos es entendible, y se presupone, que la responsabilidad principal es asumida por los municipios miembros, puesto que la Misión de toda mancomunidad es atender la demanda de servicios de sus miembros y apoyar el desarrollo de proyectos mancomunados; en este marco la adecuada administración de los recursos es vital.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
14.1	Tienen una política de financiamiento (diversificada y adaptada a la realidad de la entidad y de sus socios) (documento)			x			Dcto Punto de acta Obs: no como política, pero si un plan de sostenibilidad
14.2	Los socios están cumpliendo con sus compromisos de aportación .			x			Reporte de ingresos
14.3	Los socios revisan sus aportaciones según la necesidad presupuestaria de la mancomunidad			x			Punto de acta
14.4	Tiene convenios formalizados con organismos cooperantes que le financian parte de sus actividades					x	Convenios firmados
14.5	Prepara proyecciones de flujo de caja y son controlados mensualmente					x	Flujo de caja
14.6	Existe un Comité de Licitaciones y Contrataciones, funciona con libro de actas.					x	Punto de acta Reglamento COCOIN
14.7	Existe un sistema contable , se aplica y está actualizado					x	Manual Sistema
14.8	Lleva libros contables autorizados y actualizados					x	Libros
14.9	Existe un inventario actualizado de los recursos institucionales					x	Inventario
14.10	Existe el manual de procedimientos administrativos y en aplicación					x	Manual
14.11	Llevan un control periódico sobre el desempeño financiero					x	Estados financieros Indicadores
14.12	Los socios reciben periódicamente información sobre el desempeño financiero					x	Informes
14.13	El equipo técnico, la JD y los miembros conocen la relación costo – beneficio de la inversión en la mancomunidad					x	Indicador trimestral
14.14	Concluido cada convenio el cooperante extiende finiquito que comprueba el manejo adecuado de los recursos y compromisos.					x	Expediente de finiquitos
	Total						

Herramienta 15: Procesos

Cada proceso es un conjunto de procedimientos que orientan el trabajo a realizar para obtener un producto o servicio de calidad, con base a las normas definidas; el diseño de los mismos y el apego estricto en su aplicación por parte de los responsables es fundamental para obtener resultados de calidad, en costo y tiempo adecuado. Al final los procesos diseñados representan la guía en la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
15.1	Están identificados y es revisado el inventario de procesos de la institución					x	Mapeo de procesos
15.2	Los procesos de la institución están diseñados y descritos por cada Unidad contienen las herramientas necesarias para su aplicación					x	Manual
15.3	Los procesos diseñados integran las normas establecidas					x	Manual
15.4	Los procedimientos contienen los mecanismos y herramientas para el control interno de operaciones de alto riesgo.					x	Manual
15.5	Los procesos han sido validados y aprobados por los tomadores de decisiones					x	Punto de acta
15.6	Han sido revisados los procesos para su simplificación y mejoramiento (tiempo y costos)					x	Punto de acta
15.7	Existe una adecuada correlación entre el manual de organización y funciones, manual de puestos y los procesos.					x	Manual de O y F Manual de puestos Manual de procesos
15.8	Existe una adecuada correlación entre los objetivos, la planificación operativa y los procesos.					x	Manual de procesos POA
15.9	Existen mecanismos y procedimientos para la supervisión en su aplicación					x	Reportes de supervisión
	Total						

Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas

Ampliar y fortalecer las relaciones formales e informales con el conjunto de instituciones que interactúan o tienen interés en el desarrollo de los municipios y el territorio mancomunado, buscando mejorar la armonización y alineamiento con cada institución en función de la estrategia de la mancomunidad y de su pensamiento estratégico.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
16.1	Existe un mapeo actualizado de las instituciones que intervienen en el territorio mancomunado.					x	Dcto
16.2	Existen instancias promovidas para articular las relaciones con la institucionalidad regional					x	Punto de acta Reglamentos
16.3	Conocen los representantes de estas instituciones el pensamiento estratégico de la mancomunidad					x	Notas Informes Trifolio
16.4	Existen convenios de cooperación con instituciones en el marco de la intervención en el territorio					x	Convenios
16.5	Se han concertado convenios anuales de asistencia técnica con las municipalidades (Archivos)					x	Convenios
16.6	Se han concertado convenios con programas y proyectos existentes en la región					x	Convenios
16.7	Ha promovido una mesa de cooperantes que operan en la región mancomunada					x	Mesa Ayudas memorias
16.8	Existen normas definidas para la funcionalidad de las instancias de coordinación interinstitucional					x	Reglamentos
16.9	Existe una política de coordinación interinstitucional concertada						Política Obs: revisar el término.

16.10	Se evalúa las operaciones de la mancomunidad con la participación de la institucionalidad regional						Informes Obs: No aplica.
	Total						

Herramienta 17: Productos y servicios institucionales

Cada ente debe tener definido y diseñado los productos y servicios que pone a disposición de sus potenciales clientes, en este caso los municipios miembros y el territorio mancomunado, representados por los Alcaldes y las Corporaciones Municipales; esto permite, a ambos actores, tener una claridad sobre la demanda y oferta de dichos productos y servicios, con las características que negocien, y así evitar falsas expectativas.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
17.1	Existe un diagnóstico sobre la situación y demanda de los clientes					x	Documento
17.2	Se diseñan los productos conforme la demanda de los clientes					x	Procesos
17.3	Los diseños de los productos son validados y aprobados previa aplicación					x	Ficha validación Punto de acta
17.4	Se analiza anualmente la demanda existente con cada municipalidad.					x	Matriz de demandas
17.5	La atención de la demanda existente es priorizada y concertada anualmente por cada municipalidad.					x	Carta de compromiso POA
17.6	Existe una política de calidad de los servicios					x	Política Punto de acta Obs: y manual de calidad también.
17.7	Se realiza un análisis de costo unitario de los productos y servicios brindados					x	Ficha
17.8	Los clientes conocen los procesos técnicos en la preparación de productos y entrega de servicios					x	Ayuda memoria

17.9	La negociación de la asignación financiera con las municipalidades está en función de los productos – servicios					x	Punto de acta
	Total						

Herramienta 18: Sistemas de información

Los sistemas de información son herramientas necesarias para facilitar el conocimiento, la formación y la comunicación dentro de la entidad, entendida esta como el conjunto de instrumentos tecnológicos, normas, operaciones y productos requeridos según las necesidades de la institución.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
18.1	Generan los respaldos necesarios de las bases de datos					x	Banco de datos
18.2	Cada sistema tiene su respectivo manual de usuario					x	Manual
18.3	Cada sistema tiene su propia política de uso					x	Política
18.4	El personal tiene el conocimiento y capacidad para el uso pleno de los sistemas					x	Uso del sistema Reportes
18.5	Los controles para evitar manipulación o abuso del sistema son óptimos					x	Manual
18.6	Existe un plan de contingencia y resguardo de los sistemas de información					x	Plan

18.7	Los sistemas son flexibles para aceptar nuevos módulos de información y satisfacer necesidades de una organización en crecimiento.					x	Manual
18.8	Existe un sistema de información gerencial y se está aplicando					x	Sistema
18.9	Existe un sistema de información geográfica (Gis) y se está aplicando					x	Sistema
Total							

Herramienta 19: Control Interno y Auditoría

El control es una función administrativa que consiste en verificar y medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las actividades se ajusten a los planes y mitiguen adecuadamente los riesgos. De acuerdo al enfoque COSO el control interno es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización, sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- Economía, eficiencia y eficacia de la gestión (Misión)
- Fiabilidad de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones (informes completos y oportunos - protección del patrimonio)
- Cumplimiento de las normas que son aplicables (respeto por las leyes)

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	

19.1	Se evalúa el sistema de control interno (administrativo, contable, operativo, financiero y sistemas) (cuestionarios)					x	Informes
19.2	Existe una política (o manual) de control interno					x	Política / Manual
19.3	Realizan auditorías anuales (financieras y de gestión)					x	Informes
19.4	Brindan cumplimiento a las recomendaciones de las auditorías tomando las decisiones pertinentes					x	Informes Fichas
19.5	Tienen definido como abordar y qué medidas tomar en los casos de fraude					x	Proceso Punto de acta
19.6	Los socios y clientes conocen y tienen acceso a la información institucional					x	Informes Página web
19.7	Producen la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de las Unidades y la Entidad.					x	Manual Informes
19.8	Se utilizan indicadores y mecanismos para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.					x	Indicadores Informes Estados financieros
19.9	Las deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación, o autoevaluación, son comunicadas a las instancias correspondientes.					x	Notas Informes Acuse de recibos
19.10	Se le da el debido seguimiento y cumplimiento a los hallazgos y recomendaciones del TSC					x	Informes
	Total						

Herramienta # 20 Rendición de Cuentas.

Conjunto de procesos necesarios para preparar los respectivos informes de rendición de cuentas sobre la gestión mancomunada, para las Corporaciones Municipales, diversas instancias gubernamentales y ciudadana en general

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	

20.1	Se elaboran informes de rendición de cuentas, los cuales son aprobados por junta directiva y asamblea general					x	Informes de rendición de cuentas
20.2	Se rinde cuentas de la gestión mancomunada a las Corporaciones Municipales y demás miembros.					x	Informes de rendición de cuentas
20.3	Se rinde cuentas a sociedad civil utilizando los mecanismos de participación establecidos en la legislación vigente						Informe de rendición Lista de participantes Obs: No hay legislación.
20.4	Los informes de rendición de cuentas son remitidos al TSC y otras instituciones relacionadas					x	Constancia del TSC Constancias
20.5	Son atendidas las recomendaciones derivadas de la rendición de cuentas por los órganos de gestión de la mancomunidad					x	Documento de recomendaciones. Informe de cumplimiento
20.6	La Comisión Ciudadana de Transparencia de la gestión mancomunada tiene definido el proceso para realizar auditoria social de la mancomunidad, y lo realiza.					x	Informes de auditoría social Obs: la CCT integra la junta de vigilancia.
Total							

Herramienta 21: Seguimiento y Evaluación

El seguimiento es el examen periódico respecto a la ejecución de las actividades para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados y otras acciones necesarias progresen de acuerdo con la programación.

La Evaluación es el proceso encaminado a determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de los resultados alcanzados a la luz de los objetivos. Se trata de un proceso para mejorar las actividades-metas que están en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
21.1	Están programados en el POA actividades para el seguimiento y evaluación					x	Ayudas memorias Informes
21.2	Preparan informes de seguimiento					x	Informes
21.3	Los informes de seguimiento son utilizados para retroalimentar la programación trimestral - anual.					x	POA Ayuda memoria
21.4	Tienen definidos indicadores propios de desempeño institucional (resultados)					x	Indicadores
21.5	Realizan jornadas de evaluación del desempeño institucional					x	Ayudas memorias
21.6	Preparan informes de evaluación y se utiliza para la toma de decisiones					x	Informes
21.7	Los resultados de la evaluación son utilizados para la planificación operativa del siguiente período					x	POA Informes
21.8	Los miembros conocen y tienen acceso a la información sobre los resultados de la evaluación					x	Página web Informes Ayudas memorias
	Total						

Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno

El entorno institucional de la mancomunidad está compuesto por una diversidad de ambientes (político, económico, social, ambiental, jurídico, religioso, étnico, etc.), todos los cuales poseen una cantidad determinada de potencialidades y oportunidades, así como problemas y riesgos que eventualmente pueden afectar la institucionalidad de la mancomunidad; pero, también, el alcance de sus resultados operativos y el cumplimiento de sus objetivos.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
22.1	Existe un diagnóstico sobre el entorno institucional de la mancomunidad					x	Documento
22.2	Existe una matriz de indicadores que muestre su comportamiento en el territorio.					x	Matriz
22.3	La planificación de corto y mediano plazo toma en consideración el entorno institucional					x	POA Plan Estratégico
22.4	Los proyectos mancomunados son diseñados considerando dicho entorno					x	Estudios
22.5	Las estrategias de trabajo institucionales se han formulado según el entorno					x	Estrategias
22.6	Las políticas institucionales se han formulado según el entorno					x	Políticas
22.7	La mancomunidad es reconocida por el manejo de información sobre el entorno					x	Base de datos
22.8	La mancomunidad es parte o lidera mesas interinstitucionales con los actores relacionados con el entorno					x	Mesa Reglamentos
22.9	La competencia de la mancomunidad está analizada y existen acciones para neutralizarla (sea a favor de los procesos o para no afectar sus resultados)					x	Informe juego de actores Estudios
22.10	La Junta Directiva disponen de información sobre el entorno para tomar acuerdos y resoluciones					x	Matriz de indicadores Mapas
22.11	Existe un mapa de riesgos considerando los potenciales efectos del entorno					x	Mapa Estudio
	Total						

Herramienta 23: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local

Dos ámbitos identificamos en los servicios que las mancomunidades brindan a sus miembros (considerados sus clientes); el primero, es el desarrollo de capacidades institucionales de las municipalidades para que estén en condiciones de cumplir con el mandato de ley, y ello implica en esencia el “saber hacer”; el segundo ámbito, corresponde a la ejecución de procesos específicos requeridos por sus socios, en virtud de no disponer de las condiciones técnicas y logísticas para realizarlo por sí, principalmente en la gestión de proyectos de infraestructura, pero también en otro tipo de proyectos.

La siguiente herramienta trata de englobar los productos – procesos que deben producir las diferentes Unidades Organizacionales de una Mancomunidad para atender la demanda de sus miembros (en temas tales como: Desarrollo Institucional, Participación Ciudadana, Catastro y Ordenamiento Territorial, DEL, Financiero – Tributario - Administrativo, Manejo Ambiental, Gestión de Riegos, Infraestructura Social, etc.) esta herramienta debe aplicarse por cada “Unidad” y posteriormente debe ponderarse cómo un único indicador del tema: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local.

En lo que respecta al papel de la Mancomunidad como Gestor de Servicios de Salud no se debe aplicar esta herramienta en virtud que tiene sus propias características y productos – procesos; además por su carácter eventual que puede tener este tipo de servicio.

Unidad: _____

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
23.1	Están diseñados los “ indicadores ” para medir el desempeño institucional para alcanzar resultados en el tema de su competencia					x	Indicadores
23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.					x	Proceso Informes
23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar					x	Manual
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal					x	POA
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					x	Presupuesto Mpal

23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”					x	Manual
23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias					x	Manuales
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.					x	Proceso Inventario
23.9	Existe un “registro o base de datos ” actualizada sobre el comportamiento del tema en el municipio.					x	Base de datos Obs: indicadores socio-económicos a nivel territorial
23.10	Se dispone de “ información ” actualizada y confiable (procesada de la base de datos) para proporcionar a quienes la soliciten.					x	Matriz Informes
23.11	Existe diseñado un modelo de “Formación – Certificación ” de los técnicos atendidos				x		Certificación Manual Obs: constancias, diplomas
23.12	Se realizan “ estudios ” específicos en el tema para conocer situación, profundizar avances y comportamientos.					x	Estudios
23.13	Se realiza “ supervisión ” de los procesos en su aplicación, acorde a las técnicas transferidas y se dan recomendaciones					x	Fichas Informes
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.					x	Informes
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos					x	Informes
	Total						

Anexo # 1

MANCOMUNIDADES							
INSUMOS		ORGANIZACIÓN			PROCESOS		
Nombre de Herramienta	No.	Nombre de Herramienta	No.	Criterios	Nombre de Herramienta	No.	Criterios
Marco Legal	1	Pensamiento estratégico	6	6	Gobernabilidad institucional	8	8
Gestión Institucional	2	Estructura Organizativa	7	9	Planificación y presupuesto	9	11
Tecnologías de información y comunicación	3				Trabajo en equipo y Comunicación	10	10
Equipo y mobiliario	4				Formulación – propuesta - negociación	11	7
Infraestructura	5				Manejo Gerencial	12	12
					Manejo del Recurso Humano	13	13
					Sostenibilidad financiera	14	14
					Procesos y Ejecución	15	9
					Relaciones interinstitucionales y alianzas	16	10
					Productos y servicios institucionales	17	8
					Sistemas de información	18	10
					Control interno y auditoría	19	9
					Rendición de cuentas	20	6
					Seguimiento y evaluación	21	8
					Conocimiento y manejo del entorno	22	11
					Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Local	23	7

TOTAL HERRAMIENTAS 5	TOTAL HERRAMIENTAS 2	TOTAL CRITERIOS 9	TOTAL HERRAMIENTAS 23	TOTAL CRITERIOS 153
---------------------------------	------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

Medios De Verificación: Listados y fotografías



Lista de Asistencia

Lugar y fecha: Santa Rosa de Copán, Mancomunidad Higuito, Martes 23 de mayo, 2023 Hora: 8:00 a.m
 Tema/Asunto/Objetivo: Implementación de Herramienta de Involucros de los miembros de Mancomunidad

No.	Nombre	No. Celular	Correo electrónico	Institución	Cargo	Firma
1	Edwin Alexi Zereán			Consejo Higuito	Coord. Tem. Terrial Coordinador Planific.	
2	Donato E. Mejía			Consejo Higuito	Coord. Unidad de Fortalecimiento Inst.	
3	Rodrigo N. Espinoza			Consejo I Higuito	Gerencia	
4	Eduardo Sánchez			SGJD/DGDET	Técnico	
5	Miguel Cárcamo			SGJD/DGDET	Director	

Mancomunidad PUCA

Martes 24 de mayo, 9:00 p.m.

La reunión con la mancomunidad PUCA se realizó en el salón del edificio sede de dicha mancomunidad, con la presencia del equipo técnico como completo con la Gerencia del Ing. Francisco Lara.

La reunión tuvo una duración de 7 horas finalizando después de las 4 de la tarde.

Esta mancomunidad la preside Don Félix Pineda Pérez, alcalde del municipio de Lepaera, Lempira y cuenta con una membresía de 7 municipios, 6 son del Norte del departamento de Lempira y el municipio de Atima de Santa Barbara. El equipo técnico está conformado por 8 profesionales; un edificio alquilado con un buen nivel de equipamiento y regular logística de movilización; todo su personal, a excepción de la Administradora y el Gerente son de reciente contratación.

Después de la introducción protocolaria en la que explicó ampliamente sobre la Ley de Descentralización y los procesos iniciados, el equipo Técnico de la DGDEH dirigió el llenado de la Herramienta de Indicadores de Desempeño de la Mancomunidad, considerando la presentación de los medios de verificación.

La Mancomunidad Puca está pasando por una situación crítica en cuanto a que no hay una armonización de la demanda de las alcaldías y las capacidades actuales de su equipo técnico; además, se perciben las falencias en cuanto al cumplimiento de los indicadores del instrumento de medición que andamos implementando.

Se Recomienda:

- Concertar con los alcaldes miembros una planificación de asistencia técnica puntual que permita al equipo técnico, además de resultados, también niveles de eficiencia al prestar los servicios requeridos
- Crear un plan de fortalecimiento institucional de la Unidad Técnica que cuente con el apoyo pleno de las alcaldías miembros.
- Mantener y actualizarse sobre los procesos de descentralización

**Secretaría de Gobernación, Justicia y
Descentralización (SGJD)
Asociación de Municipios de Honduras
(AMHON)**

**Metodología y herramienta para valorar el
Índice de Gestión Institucional de
Mancomunidades**

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Contenido

- Introducción I. Objetivos
- II. Marco Conceptual III.
Enfoque y Metodología
- IV. Insumos:
 - Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática
 - Herramienta 2: Manuales, Planes y Presupuesto
 - Herramienta 3: Tecnología de Información
 - Herramienta 4: Equipo y Mobiliario de Oficina
 - Herramienta 5: Infraestructura
- V. Organización
 - Herramienta 6: Pensamiento estratégico (filosofía institucional)
 - Herramienta 7: Estructura organizativa
- VI. Procesos
 - Herramienta 8: Gobernanza institucional
 - Herramienta 9: Planificación y presupuesto
 - Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación
 - Herramienta 11: Formulación – propuesta - negociación
 - Herramienta 12: Manejo Gerencial
 - Herramienta 13: Manejo del Recurso Humano
 - Herramienta 14: Sostenibilidad financiera
 - Herramienta 15: Procesos y Ejecución
 - Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas
 - Herramienta 17: Productos y servicios institucionales
 - Herramienta 18: Sistemas de información
 - Herramienta 19: Control interno y auditoría
 - Herramienta 20: Rendición de cuentas
 - Herramienta 21: Seguimiento y evaluación
 - Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno
 - Herramienta 23: Fortalecimiento Mpal para el Desarrollo Local

Anexos:

- Matriz para la valoración por temática y cálculo general del índice

Índice de Gestión Institucional de las Mancomunidades de Honduras

Abreviaturas, Siglas y Acrónimos utilizados en este documento

Art.:	Artículo
COSO:	Comisión Patrocinadora de Control Interno
DEL:	Desarrollo Económico Local
Dcto.:	Documento
GOH:	Gobierno de Honduras
GPS:	Sistema de Posicionamiento Global
GL:	Gobierno Local
IGIM:	Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades
JD:	Junta Directiva
LHG:	Proyecto Gobernabilidad Local en Honduras
O y F:	Organización y Funciones
POA:	Plan Operativo Anual
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PIMA:	Plan de Inversión Municipal Anual
RRHH:	Recursos humanos
SAFT:	Sistema de Administración Financiera Tributaria
SAMI:	Sistema de Administración Municipal Integral
SIMAFI:	Sistema de Integrado Municipal de Administración Financiera
TSC:	Tribunal Superior de Cuentas
TI:	Tecnología de Información
USAID:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UPS:	Sistema de Alimentación Ininterrumpida

Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la metodología y herramientas para valorar la **Gestión Institucional de las Mancomunidades**, bajo un enfoque de gestión por procesos, que se aplicará a las mancomunidades de Honduras como una base para la categorización de las mismas.

I. Objetivos

General: Que las mancomunidades dispongan de un indicador de referencia que valore periódicamente su desarrollo institucional

Específicos:

- Identificar las áreas temáticas que, una vez valoradas, determinen las necesidades de atención por los tomadores de decisiones y el nivel gerencial.
- Establecer los tipos de productos – procesos que requieren ser revisados, construidos o reformados para mejorar la capacidad de gestión y el desempeño institucional.
- Servir de base referencial, bajo temas y procesos comunes, para calificar las mancomunidades en el contexto nacional.

II. Marco conceptual

Institución: Entenderemos el concepto de institución como la organización de personas, una red de organizaciones, o una entidad constituida, que posee una **estructura definida, recursos, normas, y procesos definidos para producir bienes y servicios** conforme su Misión y los objetivos que pretende, en un entorno determinado.

Desarrollo Institucional: cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional. Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso orientador que la guía, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos.

Mancomunidad: Es una entidad territorial local, auxiliar y subordinada a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora y ejecutora por delegación, de programas, proyectos y servicios de interés prioritarios, que permitan a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontar individualmente. (Art. 20-A de la Ley de Municipalidades, adicionado mediante decreto # 143-2009)

Procesos: Conjunto de procedimientos y actividades concatenadas bajo un enfoque sistémico, que requiere la aplicación de métodos, técnicas y herramientas, con el propósito de transformar insumos de entrada en productos; los procesos son variados dependiendo de su ámbito de aplicación y los objetivos que se persigan.

Productos: Bienes o servicios generados por la aplicación de un proceso, que tiene como propósito la satisfacción de una demanda de la ciudadanía. No obstante, puede haber productos intermedios necesarios para la obtención de un producto final, entenderemos esto último como aquel producto que satisface a uno, varios ciudadanos, a una comunidad o a una organización o entidad que lo demande.

III. Enfoque y Metodología.

El instrumento se basa en tres grandes pilares: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas necesarias que permitan obtener un diagnóstico situacional; con las primeras cinco se recopila información sobre la infraestructura, tecnología de información, equipamiento, y el marco legal; de la seis a la siete, la aplicación de las dos herramientas nos darán información sobre la organización y su funcionamiento, y el resto de las herramientas miden la integralidad de la administración y los servicios.

Estas herramientas se aplicarán a los actores que tienen atribuciones y funciones dentro de la Mancomunidad y en anexo # 1 describe la distribución de las herramientas por cada tipo de pilar y el número de variables dentro de cada herramienta.

En su aplicación práctica, la calificación de cada variable se realizará considerando seis criterios, con un valor de 0 el primero y de 100% el sexto (se ubica como 5 en la tabla), sobre la base de la existencia, aplicación o producción según los siguientes criterios establecidos.

#	Criterios	Puntaje
0	Que la Norma, Unidad Organizacional, Instancia, Proceso y Producto no existan .	0
1	Que exista la Norma y la Unidad Organizacional, pero no se produce	20%
2	Que exista la Norma, se está produciendo, pero sin la Unidad Organizacional apropiada y sin un proceso diseñado.	40%
3	Que exista la Norma, la Unidad Organizacional y se esté produciendo, pero sin un proceso diseñado.	60%
4	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional, y se está produciendo bajo un proceso diseñado, pero no validado, ni aprobado, o no es satisfactorio; o que la Unidad no es la apropiada, pero se produce bajo un proceso diseñado.	80%
5	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional y se está produciendo bajo un proceso validado, aprobado y satisfactorio.	100%

Cada una de las áreas temáticas contiene un número determinado de variables específicas cuyos valores se obtienen aplicando los criterios descritos en la tabla anterior. Se promedian los valores para obtener la calificación por área temática y pilar. La calificación de cada pilar se obtiene promediando el valor de las áreas temáticas que lo integran.

Esta valoración será útil para identificar el perfil actual de la organización (Línea Base) y compararlo con el perfil ideal, a fin de analizar las brechas en cada una de las variables de los 3 pilares antes mencionados. Para ello se diagramarán los dos perfiles en una sola gráfica, analizando las brechas a nivel de cada grupo de variable y pilar.

A continuación, se detallan las matrices por cada pilar: **Insumos, Organización y Procesos**, para lo cual se han elaborado las herramientas por pilar que permiten obtener el diagnóstico situacional.

IV. Insumos.

Herramienta 1: Marco legal y normativas que amparan cada temática.

En este ítem en la siguiente herramienta debe consignarse en específico las normativas que regulan las respectivas temáticas y sus acciones como parte de los objetivos de las mancomunidades.

N-	Herramientas	Marco Legal	Artículos, Acuerdos, perfiles o procedimientos
----	--------------	-------------	--

1	Pensamiento estratégico	-Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Plan Estratégico Institucional aprobado	
2	Estructura organizativa	-Ley de Municipalidades -Estatutos -Acuerdo de Junta Directiva -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo -Ley de Descentralización del Estado -Ley CAM	-Art. 20-A Ley de Municipalidades, decreto # 143-2009
3	Gobernabilidad	-Estatutos	

	institucional	-Manual de Organización y Funciones -Código de Ética	
4	Planificación y presupuesto	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política presupuestaria	
5	Trabajo en equipo y comunicación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política de Comunicación	
6	Formulación – propuesta / negociación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	
7	Manejo Gerencial	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño	

8	Manejo RRHH	-Ley CAM -Reglamento de la Ley CAM -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño -Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación -Manual de Capacitación -Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo	
9	Administración y Finanzas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Puntos de actas de las Corporaciones Municipales -Ley de Contrataciones del Estado -Manual de Procedimientos Administrativos	
10	Procesos – ejecución	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos	
11	Relaciones y alianzas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios	
12	Productos y Servicios	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios	
13	Sistemas de información	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manuales de usuarios	

14	Control interno y auditoría	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos	
15	Rendición de cuentas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Ley de Acceso a la Información Pública	
16	Seguimiento y evaluación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Seguimiento y Evaluación	
17	Conocimiento y manejo del entorno	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	
18	Fortalecimiento al desarrollo local	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Procesos	

Herramienta

2: Manuales, Planes y Presupuesto

Son instrumentos administrativos que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos para una eficiente y eficaz operación de la mancomunidad.

#	Insumos	SI		NO	Observaciones
		Actualizado	No Actualizado		
1	Estatutos		x		
2	Manual de Org. y funciones	x			
3	Manual de Puestos y Salarios		x		
4	Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación	x			
5	Manual de Evaluación de desempeño	x			
6	Manual de capacitación	x			Obs: en que áreas. Que implica. Lo que puede haber es un plan de capacitación.
7	Reglamento Interno		x		
8	Plan Operativo Anual / POA – presupuesto			x	
9	Plan Estratégico Institucional	x			
10	Estrategia Particip. Ciud.			x	
11	Manual de Auditoría Social			x	
	Otros:				

Herramienta

3: Tecnología de Información

Es el conjunto de sistemas informáticos y equipamiento necesario para almacenar, recuperar, transmitir y manejar datos que faciliten la gestión de las operaciones.

Tecnología de Información						Observaciones
#	Descripción.	# de Módulos	SI		NO	
			Actualizado	No Actualizado		
1	Sistemas Computarizados.					
1.1	Sistema de Administración Financiera.		x			SAMI
2	Software y Licencias					
2.1	Software por oficina		x			
2.2	Hardware por oficina		x			
2.3	Licencia de Sistema Operativo			x		
2.4	Acceso a Internet		x			
2.5	Licencia de antivirus			x		

Herramienta

4: Equipo y Mobiliario de Oficina

Determinar la existencia del mobiliario y equipo en las instalaciones físicas de la mancomunidad, su estado, así como los requerimientos del mismo.

#	INSUMO	SI (poner # equipo)		NO	Insumos requeridos	Observaciones
		Buen estado	Mal Estado			
1	Escritorios					
2	Laptops					
3	Archivos					
4	Computadoras de escritorio					
5	Baterías de UPS					
6	Sillas de escritorio					
7	Cámaras					
8	Impresora / fotocopiadora					
9	GPS					
10	Plotter					
11	Estación Total					
12	Ventilador					
13	Aires acondicionado					
14	Motocicleta					

Herramienta

15	Vehículos Otros:					
----	---------------------	--	--	--	--	--

Herramienta 5: Infraestructura.

Observar y determinar las condiciones físicas de las instalaciones que albergan las operaciones administrativas y técnicas de la entidad.

#	Condiciones de Oficina					Cantidad Requerida	Observaciones / tipo
	INSUMO	SI			NO		
		Buen estado	Regular estado	Mal estado			
1	Paredes						
2	Piso						
3	Techo						
4	Ventilación						
5	Distribución Interna						
6	Instalaciones eléctricas polarizadas						
7	Iluminación de las Unidades						
8	Instalaciones sanitarias						
	Otros:						

V. Organización.

Herramienta 6: Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico representa la filosofía de la entidad y determina su rumbo, diseñada dentro de una perspectiva común entre los actores que forman parte de dicha institución, de tal manera que les permita avanzar hacia el futuro de una manera clara y satisfactoria para todos los que la integran.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
6.1	Los principios éticos institucionales están definidos y debidamente conceptualizados					x	Libro de actas Afi che Plan estratégico
6.2	La Misión de la mancomunidad está claramente definida de acuerdo a las características que deben componerla.					x	Libro de actas Afi che Plan estratégico
6.3	Hay un banco de ideas de proyectos en gestión para alcanzar los sueños compartidos				x		Folder Banco digital
6.4	Las estrategias, objetivos e ideas de proyectos, en materia estratégica, son congruentes con la Misión.					x	Proceso definido Plan estratégico
6.5	Existen comités estratégicos de impulsión de las líneas estratégicas.	x					Libro de actas Comités
6.6	La Junta Directiva le da seguimiento y evalúa periódicamente el cumplimiento del pensamiento estratégico.	x					Libro actas Informes
	Total						

Herramienta 7: Estructura Organizacional

Las normas, la organización y sus procesos son la base de toda entidad, y la organización debe estar diseñada en un manual que refleje las Unidades Organizacionales que la componen, los niveles jerárquicos entre ellas y las relaciones de coordinación y comunicación; todo esto en el marco de su Misión y los objetivos institucionales; asimismo, se debe mantener actualizada la estructura.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
7.1	La estructura organizacional está definida					x	Organigrama
7.2	Está definida en función de la Misión y Objetivos institucionales				x		Misión, objetivos, organigrama
7.3	Tiene su respectivo manual aprobado de organización y funciones					x	Manual, punto de acta
7.4	Refleja adecuadamente los niveles jerárquicos, de coordinación y comunicación, las unidades decisorias, de apoyo y de línea.					x	Organigrama
7.5	Están definidas las funciones de las Unidades Organizacionales acorde a las atribuciones (perfiles)					x	Manual de O y F
7.6	Las Corporaciones y otros miembros son informadas de la gestión institucional					x	Informes
7.7	Existen estatutos aprobados					x	Estatutos
7.8	Existe un reglamento interno de condiciones de trabajo					x	Reglamento interno
7.9	Existe un manual de procesos técnicos y administrativos					x	Manual Obs: debería ser manuales.
	Total						

Junta Directiva de la Mancomunidad. (En el orden en el cual funge cada miembro de la Junta: Presidente, Vicepresidente, Secretario Tesorero, Fiscal, Vocales.

N.	Nombre	Cargo	Correo	Teléfono
1				
2				
3				

4				
5				
6				
7				

Organigrama: (Colocar el Organigrama de la Mancomunidad)

VI. Procesos

Herramienta 8: Gobernanza institucional

La Administración Superior provee una guía apropiada a la gerencia de la institución y vigila que los esfuerzos se orienten en esa dirección; en este sentido entenderemos por Gobernanza Institucional a la existencia y correcta aplicación del conjunto de normas, procedimientos y mecanismos que regulan las relaciones internas y externas de la institución, a fin de lograr eficiencia y eficacia en la gestión institucional y por consiguiente productos de calidad.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
8.1	Se reúne la Asamblea según los estatutos			x			Libro de actas
8.2	Existe actualizado libro de actas de asamblea					x	Libro de actas
8.3	La Asamblea cumple con las atribuciones consignadas en los estatutos					x	Libro de actas
8.4	La Junta directiva está completa, estable, apegada a los estatutos					x	Libro de actas
8.5	Existe un libro de actas de JD actualizado					x	Libro de actas
8.6	La Junta Directiva cumple con sus atribuciones y es independiente de la Gerencia					x	POA, Perfil de JD
8.7	JD da lineamientos y controla desempeño de trabajo a la Gerencia.					x	Libro de actas POA
8.8	La JD ha nombrado Comités para ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su gestión	x					Punto de acta Libros de actas
8.9	La JD revisa y aprueba los aspectos claves: planes, procesos, normas, finanzas, etc.					x	Libro de actas Documentos
8.10	Las reuniones de la JD están programadas , se cumplen según la programación y participa el pleno cuando lo hacen.			x			Programa reuniones Libro de actas
8.11	Brindan seguimiento en cada reunión a los acuerdos y compromisos asumidos (actas)					x	Agenda, actas, Listado de acuerdos

8.12	Existen indicadores para la medición de la gestión; apropiados y ajustados a los objetivos de la Organización.	x					Matriz indicadores
8.13	Existe un código de ética que determine la política de la misma respecto de asuntos críticos y se verifique conflicto de intereses.					x	Código
8.14	Los Estatutos contemplan los principios del buen Gobierno					x	Estatutos
8.15	La JD rinde informe a la asamblea y los miembros					x	Informes
Total							

Herramienta 9: Planificación y Presupuesto

El presupuesto de toda organización debe estar en plena concordancia con la planificación operativa, es decir, la primera (presupuesto) debe derivarse del segundo (plan operativo), el cual, igualmente, debe estar en armonía con la Misión Institucional y los objetivos de cada Unidad Organizacional. Vamos entender que el POA – Presupuesto es el plan rector de las operaciones institucionales; por tanto, los otros planes que la institución tenga (plan estratégico, etc.) serán retomados en lo que corresponda al período vigente e incorporados en el POA.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
9.1	Existe un manual para la planificación operativa y presupuesto					x	Manual
9.2	Cuenta con un POA-Presupuesto acorde a su misión, visión y estrategias	x					POA - presupuesto
9.3	Se da seguimiento al POA y se toman las medidas pertinentes (informes de seguimiento)	x					Informes Ayudas memorias
9.4	La Junta Directiva define las líneas del POA – Presupuesto	x					Actas, acuerdos, Dcto.
9.5	Cada Unidad Organizacional elabora su propio POA presupuesto y se consolida				x		POA por Unidad
9.6	Existe un Plan Estratégico Territorial	x					Plan
9.7	Existe un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	x					Plan

9.8	Existe un Plan de Sostenibilidad Institucional	x					Plan
9.9	Incorpora el POA – Presupuesto las programaciones de estos otros planes	x					POA
9.10	Dan seguimiento mensual al presupuesto por parte del personal y la Junta Directiva, y su ejecución es conforme la programación				x		Informes Ayuda memoria Obs: debería ser por separado la pregunta. Con el personal y la junta directiva
9.11	El POA - Presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones , incluyendo los informes de seguimiento			x			Listado de acuerdos Libro de actas
9.12	Se realiza evaluación sobre los resultados del POA – Presupuesto			x			Informes
9.13	Existen una norma presupuestaria revisada y actualizada cada año.					x	Dcto. Normas / punto de acta.
	Total						

Herramienta 10: Trabajo en equipo y Comunicación

La adecuada organización, las normas claras y la planificación es la base para el trabajo en equipo; sin embargo, la Organización debe contar con un sistema de comunicación que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para cumplir con sus responsabilidades y mantener un ambiente apropiado de trabajo en equipo.

Transmitir oportuna y adecuadamente información, datos, decisiones y conocimientos sobre la entidad a los miembros, instituciones, organizaciones, cooperación y personal interno es básico para lograr el posicionamiento institucional y mejorar la comunicación interna.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
10.1	El equipo staff es parte de la estructura organizacional como Unidad estratégica					x	Libro de actas Perfil
10.2	Existe un perfil respecto a las atribuciones y funciones del equipo staff					x	Perfil
10.3	El trabajo en equipo se centra en una adecuada programación operativa					x	Perfil

10.4	Existe mecanismos de comunicación para coordinar el trabajo del equipo técnico					x	Proceso
10.5	Se celebran reuniones periódicas entre el Equipo y la Junta Directiva					x	Ayuda memoria
10.6	Se mantiene periódicamente informado a miembros y Corporaciones sobre la gestión institucional (Informes / reuniones)					x	Informes Libro de actas
10.7	Existen mecanismos establecidos de comunicación entre el equipo de la mancomunidad y los equipos municipales: giras, reuniones, notas, etc.			x			Informes
10.8	Se analiza en equipo los potenciales cambios que demanda la institución para mejorar el desempeño, como organización inteligente				x		Informes Ayuda memoria
10.9	Existe una política de comunicación interna y externa			x			Política Obs: Reglamento o
10.10	Existe una estrategia de comunicación a lo interno y externo			x			Estrategia Obs: Debemos aclarar la diferencia entre la política y la estrategia.
	Total						

Herramienta 11: Formulación – propuesta / negociación

La Mancomunidad es un ente de apoyo a la gestión institucional de las municipalidades miembros, en diversas áreas de servicios, una de estas áreas está relacionada con la elaboración de propuestas de proyectos (fichas, perfiles y estudios), en el marco de sus planes institucionales, asimismo la preparación de propuestas para proyectos mancomunados en el territorio, las que son elevadas a diversos cooperantes para su respectiva negociación.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
11.1	Existe definido un ciclo de proyectos , tanto institucional como territorial.					x	Manual o guía metodológica
11.2	Existe un banco actualizado de potenciales cooperantes					x	Banco físico o digital Listado

11.3	Existe un banco de proyectos según su nivel de estudio: ideas, fichas, perfiles, estudios), en función de los planes de la mancomunidad, sea institucional o territorial					x	Banco físico o digital Listado
11.4	Existen propuestas realizadas a diversas instituciones del Estado y Cooperantes					x	Archivo Listado
11.5	Existen propuestas de proyectos en negociación					x	Archivo Listado
11.6	Existen proyectos en ejecución						Archivo Listado Obs: pregunta cerrada de si o no.
11.7	Existen proyectos ejecutados que estén en procesos de cierre administrativo y financiero.						Archivo Listado Obs: pregunta cerrada de si o no.
	Total						

Herramienta 12: Gestión Gerencial

La Gerencia General de la mancomunidad es la responsable de ejecutar la administración superior de la entidad, en este marco debe lograr la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos asignados, para lo cual debe planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, supervisar y dar seguimiento a los procesos administrativos, técnicos y operativos de las Unidades Organizacionales.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
12.1	La Gerencia elabora su POA presupuesto, según su perfil.	x					Plan
12.2	Prepara el POA presupuesto institucional según lineamientos de la JD	x					Plan
12.3	Supervisa el cumplimiento de la programación de las Unidades bajo su mando					x	Informes
12.4	Coordina las reuniones semanales del equipo técnico para asegura que las actividades alcancen los objetivos establecidos					x	Ayudas memorias Libro de actas
12.5	Coordina la realización de los informes de seguimiento de cada Unidad de la entidad					x	Informes
12.6	Coordina la realización de las jornadas de evaluación de desempeño institucional					x	Informes
12.7	Tiene control y asegura el cumplimiento de los acuerdos de la JD.					x	Listado de cumplimiento
12.8	Las decisiones operativas se toman oportunamente y basados en criterios técnicos y las que no son elevadas a la JD					x	Expediente: notas, acuerdos, informes, actas, etc.
12.9	Maneja información actualizada sobre la situación interna y externa de la mancomunidad (socioeconómica)					x	Indicadores Bases de datos
12.10	Controla periódicamente el presupuesto y prepara los reportes periódicos					x	Informes
12.11	Prepara los informes de resultados y los expone a la JD y Asamblea					x	Informes
12.12	Es evaluado sobre su desempeño laboral al menos una vez al año					x	Informe de evaluación
	Total						

Herramienta 13: Gestión del RRHH

El recurso humano es el recurso más valioso de toda organización, puesto que es responsable de ejecutar las actividades necesarias al logro de los objetivos institucionales. Es fundamental la existencia de políticas y prácticas de personal orientadas a una administración de personal justa y equitativa, por tanto, se debe procurar justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar, a fin de disponer con un RRHH altamente calificado, motivado, comprometido y cumpliendo eficiente y eficazmente sus funciones.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
13.1	El personal tiene contrato laboral vigente					x	Expediente
13.2	El RRHH está guiado por una misión clara, objetivo, atribuciones y funciones descritas en el perfil de su puesto					x	Manual de O y F
13.3	Las normas y procedimientos de identificación, reclutamiento y selección de personal están definidas claramente.					x	Manual Reclutamiento, Selección y contratac
13.4	Se promueve, capacita, compensa y sancionar al persona conforme las normas y procedimientos de administración de personal					x	Manual de administración de personal
13.5	Se evalúa periódicamente al personal aplicando las herramientas técnicas necesarias.			x			Manual evaluación de desempeño
13.6	Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal.	x					Plan Manual
13.7	El personal es evaluado post capacitación y se comprueba que tiene un impacto demostrado	x					Fichas de evaluación Informes
13.8	La inducción al personal nuevo es eficiente y efectivo, y ha sido documentado.	x					Programa Evaluaciones
13.9	Las atribuciones y funciones de cada cargo corresponden a las responsabilidades reales asumidas en los procesos en que se involucran					x	Perfil Manual de procesos
13.10	La institución controla el ausentismo, llegadas tarde, rotación del personal y el clima organizacional					x	Archivos Expedientes
13.11	Existe una escala salarial , establecida con base a los salarios del mercado (está documentado y en aplicación)					x	Manual de puestos y salarios
13.12	Existe una política de incentivos y motivación al personal.	x					Política
13.13	Se revisa y adecúa anualmente el perfil de responsabilidades del personal	x					Perfil / Manual O y F Libro de actas
	Total						

Herramienta 14: Administración y finanzas

Asegurar la disponibilidad de recursos financieros necesarios al cumplimiento de los objetivos de la entidad es una de las prioridades que año con año deben ser revisadas entre la parte técnica y política, a fin de lograr la sostenibilidad financiera; en estos casos es entendible, y se presupone, que la responsabilidad principal es asumida por los municipios miembros, puesto que la Misión de toda mancomunidad es atender la demanda de servicios de sus miembros y apoyar el desarrollo de proyectos mancomunados; en este marco la adecuada administración de los recursos es vital.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
14.1	Tienen una política de financiamiento (diversificada y adaptada a la realidad de la entidad y de sus socios) (documento)					x	Dcto Punto de acta
14.2	Los socios están cumpliendo con sus compromisos de aportación .			x			Reporte de ingresos
14.3	Los socios revisan sus aportaciones según la necesidad presupuestaria de la mancomunidad		x				Punto de acta
14.4	Tiene convenios formalizados con organismos cooperantes que le financian parte de sus actividades	x					Convenios firmados
14.5	Prepara proyecciones de flujo de caja y son controlados mensualmente					x	Flujo de caja
14.6	Existe un Comité de Licitaciones y Contrataciones, funciona con libro de actas.	x					Punto de acta Reglamento
14.7	Existe un sistema contable , se aplica y está actualizado					x	Manual Sistema
14.8	Lleva libros contables autorizados y actualizados					x	Libros
14.9	Existe un inventario actualizado de los recursos institucionales					x	Inventario
14.10	Existe el manual de procedimientos administrativos y en aplicación					x	Manual
14.11	Llevan un control periódico sobre el desempeño financiero					x	Estados financieros Indicadores
14.12	Los socios reciben periódicamente información sobre el desempeño financiero					x	Informes

14.13	El equipo técnico, la JD y los miembros conocen la relación costo – beneficio de la inversión en la mancomunidad					x	Indicador trimestral
14.14	Concluido cada convenio el cooperante extiende finiquito que comprueba el manejo adecuado de los recursos y compromisos.					x	Expediente de finiquitos
	Total						

Herramienta 15: Procesos

Cada proceso es un conjunto de procedimientos que orientan el trabajo a realizar para obtener un producto o servicio de calidad, con base a las normas definidas; el diseño de los mismos y el apego estricto en su aplicación por parte de los responsables es fundamental para obtener resultados de calidad, en costo y tiempo adecuado. Al final los procesos diseñados representan la guía en la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
15.1	Están identificados y es revisado el inventario de procesos de la institución			x			Mapeo de procesos
15.2	Los procesos de la institución están diseñados y descritos por cada Unidad contienen las herramientas necesarias para su aplicación					x	Manual
15.3	Los procesos diseñados integran las normas establecidas					x	Manual
15.4	Los procedimientos contienen los mecanismos y herramientas para el control interno de operaciones de alto riesgo.					x	Manual
15.5	Los procesos han sido validados y aprobados por los tomadores de decisiones					x	Punto de acta
15.6	Han sido revisados los procesos para su simplificación y mejoramiento (tiempo y costos)				x		Punto de acta

15.7	Existe una adecuada correlación entre el manual de organización y funciones, manual de puestos y los procesos.					x	Manual de O y F Manual de puestos Manual de procesos
15.8	Existe una adecuada correlación entre los objetivos, la planificación operativa y los procesos.					x	Manual de procesos POA
15.9	Existen mecanismos y procedimientos para la supervisión en su aplicación					x	Reportes de supervisión
	Total						

Herramienta 16: Relaciones interinstitucionales y alianzas

Ampliar y fortalecer las relaciones formales e informales con el conjunto de instituciones que interactúan o tienen interés en el desarrollo de los municipios y el territorio mancomunado, buscando mejorar la armonización y alineamiento con cada institución en función de la estrategia de la mancomunidad y de su pensamiento estratégico.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
16.1	Existe un mapeo actualizado de las instituciones que intervienen en el territorio mancomunado.					x	Dcto
16.2	Existen instancias promovidas para articular las relaciones con la institucionalidad regional	x					Punto de acta Reglamentos
16.3	Conocen los representantes de estas instituciones el pensamiento estratégico de la mancomunidad	x					Notas Informes Trifolio
16.4	Existen convenios de cooperación con instituciones en el marco de la intervención en el territorio	x					Convenios
16.5	Se han concertado convenios anuales de asistencia técnica con las municipalidades (Archivos)	x					Convenios

16.6	Se han concertado convenios con programas y proyectos existentes en la región					x	Convenios
16.7	Ha promovido una mesa de cooperantes que operan en la región mancomunada					x	Mesa Ayudas memorias
16.8	Existen normas definidas para la funcionalidad de las instancias de coordinación interinstitucional	x					Reglamentos
16.9	Existe una política de coordinación interinstitucional concertada						Política Obs: podría ser agenda.
16.10	Se evalúa las operaciones de la mancomunidad con la participación de la institucionalidad regional					x	Informes
	Total						

Herramienta 17: Productos y servicios institucionales

Cada ente debe tener definido y diseñado los productos y servicios que pone a disposición de sus potenciales clientes, en este caso los municipios miembros y el territorio mancomunado, representados por los Alcaldes y las Corporaciones Municipales; esto permite, a ambos actores, tener una claridad sobre la demanda y oferta de dichos productos y servicios, con las características que negocien, y así evitar falsas expectativas.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
17.1	Existe un diagnóstico sobre la situación y demanda de los clientes	x					Documento
17.2	Se diseñan los productos conforme la demanda de los clientes					x	Procesos
17.3	Los diseños de los productos son validados y aprobados previa aplicación	x					Ficha validación Punto de acta
17.4	Se analiza anualmente la demanda existente con cada municipalidad.					x	Matriz de demandas

17.5	La atención de la demanda existente es priorizada y concertada anualmente por cada municipalidad.					x	Carta de compromiso POA
17.6	Existe una política de calidad de los servicios					x	Política Punto de acta
17.7	Se realiza un análisis de costo unitario de los productos y servicios brindados					x	Ficha
17.8	Los clientes conocen los procesos técnicos en la preparación de productos y entrega de servicios		x				Ayuda memoria
17.9	La negociación de la asignación financiera con las municipalidades está en función de los productos – servicios	x					Punto de acta
	Total						

Herramienta 18: Sistemas de información

Los sistemas de información son herramientas necesarias para facilitar el conocimiento, la formación y la comunicación dentro de la entidad, entendida esta como el conjunto de instrumentos tecnológicos, normas, operaciones y productos requeridos según las necesidades de la institución.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
18.1	Generan los respaldos necesarios de las bases de datos	x					Banco de datos

18.2	Cada sistema tiene su respectivo manual de usuario					x	Manual Solo tenemos SAMI
18.3	Cada sistema tiene su propia política de uso					x	Política Solo tenemos SAMI
18.4	El personal tiene el conocimiento y capacidad para el uso pleno de los sistemas					X	Uso del sistema Reportes
18.5	Los controles para evitar manipulación o abuso del sistema son óptimos					X	Manual
18.6	Existe un plan de contingencia y resguardo de los sistemas de información	x					Plan
18.7	Los sistemas son flexibles para aceptar nuevos módulos de información y satisfacer necesidades de una organización en crecimiento.					x	Manual
18.8	Existe un sistema de información gerencial y se está aplicando	x					Sistema
18.9	Existe un sistema de información geográfica (Gis) y se está aplicando	x					Sistema
	Total						

Herramienta 19: Control Interno y Auditoría

El control es una función administrativa que consiste en verificar y medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las actividades se ajusten a los planes y

mitiguen adecuadamente los riesgos. De acuerdo al enfoque COSO el control interno es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización, sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- Economía, eficiencia y eficacia de la gestión (Misión)
- Fiabilidad de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones (informes completos y oportunos - protección del patrimonio)
- Cumplimiento de las normas que son aplicables (respeto por las leyes)

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
19.1	Se evalúa el sistema de control interno (administrativo, contable, operativo, financiero y sistemas) (cuestionarios)					x	Informes
19.2	Existe una política (o manual) de control interno					x	Política / Manual
19.3	Realizan auditorías anuales (financieras y de gestión)			x			Informes
19.4	Brindan cumplimiento a las recomendaciones de las auditorías tomando las decisiones pertinentes					x	Informes Fichas
19.5	Tienen definido como abordar y qué medidas tomar en los casos de fraude					x	Proceso Punto de acta
19.6	Los socios y clientes conocen y tienen acceso a la información institucional					x	Informes Página web
19.7	Producen la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de las Unidades y la Entidad.					x	Manual Informes
19.8	Se utilizan indicadores y mecanismos para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.					x	Indicadores Informes Estados financieros
19.9	Las deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación, o autoevaluación, son comunicadas a las instancias correspondientes.					x	Notas Informes Acuse de recibos
19.10	Se le da el debido seguimiento y cumplimiento a los hallazgos y recomendaciones del TSC	x					Informes
	Total						

Herramienta # 20 Rendición de Cuentas.

Conjunto de procesos necesarios para preparar los respectivos informes de rendición de cuentas sobre la gestión mancomunada, para las Corporaciones Municipales, diversas instancias gubernamentales y ciudadana en general

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
20.1	Se elaboran informes de rendición de cuentas, los cuales son aprobados por junta directiva y asamblea general					x	Informes de rendición de cuentas
20.2	Se rinde cuentas de la gestión mancomunada a las Corporaciones Municipales y demás miembros.					x	Informes de rendición de cuentas
20.3	Se rinde cuentas a sociedad civil utilizando los mecanismos de participación establecidos en la legislación vigente	x					Informe de rendición Lista de participantes
20.4	Los informes de rendición de cuentas son remitidos al TSC y otras instituciones relacionadas					x	Constancia del TSC Constancias
20.5	Son atendidas las recomendaciones derivadas de la rendición de cuentas por los órganos de gestión de la mancomunidad					x	Documento de recomendaciones. Informe de cumplimiento
20.6	La Comisión Ciudadana de Transparencia de la gestión mancomunada tiene definido el proceso para realizar auditoria social de la mancomunidad, y lo realiza.	x					Informes de auditoría social
	Total						

Herramienta 21: Seguimiento y Evaluación

El seguimiento es el examen periódico respecto a la ejecución de las actividades para asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados y otras acciones necesarias progresen de acuerdo con la programación.

La Evaluación es el proceso encaminado a determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de los resultados alcanzados a la luz de los objetivos. Se trata de un proceso para mejorar las actividades-metas que están en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
21.1	Están programados en el POA actividades para el seguimiento y evaluación	x					Ayudas memorias Informes
21.2	Preparan informes de seguimiento					x	Informes
21.3	Los informes de seguimiento son utilizados para retroalimentar la programación trimestral - anual.			x			POA Ayuda memoria
21.4	Tienen definidos indicadores propios de desempeño institucional (resultados)	x					Indicadores
21.5	Realizan jornadas de evaluación del desempeño institucional			x			Ayudas memorias
21.6	Preparan informes de evaluación y se utiliza para la toma de decisiones			x			Informes
21.7	Los resultados de la evaluación son utilizados para la planificación operativa del siguiente período			x			POA Informes
21.8	Los miembros conocen y tienen acceso a la información sobre los resultados de la evaluación			x			Página web Informes Ayudas memorias
	Total						

Herramienta 22: Conocimiento y manejo del entorno

El entorno institucional de la mancomunidad está compuesto por una diversidad de ambientes (político, económico, social, ambiental, jurídico, religioso, étnico, etc.), todos los cuales poseen una cantidad determinada de potencialidades y oportunidades, así como problemas y riesgos que eventualmente pueden afectar la institucionalidad de la mancomunidad; pero, también, el alcance de sus resultados operativos y el cumplimiento de sus objetivos.

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
22.1	Existe un diagnóstico sobre el entorno institucional de la mancomunidad	x					Documento
22.2	Existe una matriz de indicadores que muestre su comportamiento en el territorio.	x					Matriz
22.3	La planificación de corto y mediano plazo toma en consideración el entorno institucional			x			POA Plan Estratégico
22.4	Los proyectos mancomunados son diseñados considerando dicho entorno					x	Estudios
22.5	Las estrategias de trabajo institucionales se han formulado según el entorno					x	Estrategias
22.6	Las políticas institucionales se han formulado según el entorno			x			Políticas
22.7	La mancomunidad es reconocida por el manejo de información sobre el entorno					x	Base de datos
22.8	La mancomunidad es parte o lidera mesas interinstitucionales con los actores relacionados con el entorno				x		Mesa Reglamentos

22.9	La competencia de la mancomunidad está analizada y existen acciones para neutralizarla (sea a favor de los procesos o para no afectar sus resultados)						Informe juego de actores Estudios obs: mejorar la redacción de la pregunta.
22.10	La Junta Directiva disponen de información sobre el entorno para tomar acuerdos y resoluciones			x			Matriz de indicadores Mapas
22.11	Existe un mapa de riesgos considerando los potenciales efectos del entorno	x					Mapa Estudio
Total							

Herramienta 23: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local

Dos ámbitos identificamos en los servicios que las mancomunidades brindan a sus miembros (considerados sus clientes); el primero, es el desarrollo de capacidades institucionales de las municipalidades para que estén en condiciones de cumplir con el mandato de ley, y ello implica en esencia el “saber hacer”; el segundo ámbito, corresponde a la ejecución de procesos específicos requeridos por sus socios, en virtud de no disponer de las condiciones técnicas y logísticas para realizarlo por sí, principalmente en la gestión de proyectos de infraestructura, pero también en otro tipo de proyectos.

La siguiente herramienta trata de englobar los productos – procesos que deben producir las diferentes Unidades Organizacionales de una Mancomunidad para atender la demanda de sus miembros (en temas tales como: Desarrollo Institucional, Participación Ciudadana, Catastro y Ordenamiento Territorial, DEL, Financiero – Tributario - Administrativo, Manejo Ambiental, Gestión de Riegos, Infraestructura Social, etc.) esta herramienta debe aplicarse por cada “Unidad” y posteriormente debe ponderarse cómo un único indicador del tema: Fortalecimiento Municipal para Desarrollo Local.

En lo que respecta al papel de la Mancomunidad como Gestor de Servicios de Salud no se debe aplicar esta herramienta en virtud que tiene sus propias características y productos – procesos; además por su carácter eventual que puede tener este tipo de servicio.

Unidad: _____

#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	

23.1	Están diseñados los “ indicadores ” para medir el desempeño institucional para alcanzar resultados en el tema de su competencia	x					Indicadores
23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.			x			Proceso Informes
23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar			x			Manual
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal			x			POA
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos				x		Presupuesto Mpal
23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”			x			Manual
23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias		x				Manuales
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.					x	Proceso Inventario
23.9	Existe un “registro o base de datos ” actualizada sobre el comportamiento del tema en el municipio.	x					Base de datos
23.10	Se dispone de “ información ” actualizada y confiable (procesada de la base de datos) para proporcionar a quienes la soliciten.	x					Matriz Informes
23.11	Existe diseñado un modelo de “Formación – Certificación ” de los técnicos atendidos	x					Certificación Manual
23.12	Se realizan “ estudios ” específicos en el tema para conocer situación, profundizar avances y comportamientos.	x					Estudios
23.13	Se realiza “ supervisión ” de los procesos en su aplicación, acorde a las técnicas transferidas y se dan recomendaciones	x					Fichas Informes
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.	x					Informes
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos	x					Informes
	Total						

Anexo # 1

MANCOMUNIDADES							
INSUMOS		ORGANIZACIÓN			PROCESOS		
Nombre de Herramienta	No.	Nombre de Herramienta	No.	Criterios	Nombre de Herramienta	No.	Criterios
Marco Legal	1	Pensamiento estratégico	6	6	Gobernabilidad institucional	8	8
Gestión Institucional	2	Estructura Organizativa	7	9	Planificación y presupuesto	9	11
Tecnologías de información y comunicación	3				Trabajo en equipo y Comunicación	10	10
Equipo y mobiliario	4				Formulación – propuesta - negociación	11	7

Infraestructura	5				Manejo Gerencial	12	12
					Manejo del Recurso Humano	13	13
					Sostenibilidad financiera	14	14
					Procesos y Ejecución	15	9
					Relaciones interinstitucionales y alianzas	16	10
					Productos y servicios institucionales	17	8
					Sistemas de información	18	10
					Control interno y auditoría	19	9
					Rendición de cuentas	20	6
					Seguimiento y evaluación	21	8
					Conocimiento y manejo del entorno	22	11
					Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Local	23	7
TOTAL HERRAMIENTAS 5		TOTAL HERRAMIENTAS 2		TOTAL CRITERIOS 9	TOTAL HERRAMIENTAS 23		TOTAL CRITERIOS 153

Medios de Verificación:
fotografías y listados



Lista de Asistencia

Lugar y fecha: Lepase, Lepase, Oficina Mancomunidad PUCA, Miércoles 24/MAY/2023 Hora: 8:30 am

Tema/Asunto/Objetivo: Implementación de Herramienta de Indicadores de Desempeño de Mancomunidad

No.	Nombre	No. Celular	Correo electrónico	Institución	Cargo	Firma
1	Karen Fionelia Ramirez			Man. Puca	Contabilidad y Presupuesto	
2	Darlan Ariel Flores			Mancomunidad Puca	Técnico infraestructura	Darlan Flores
3	Carlos Roberto Lenius Ayala			Mancomunidad Puca	Auditor interno	
4	Arlen Abel Aguilar			Manco PUCA	Técnico Social	
5	Juan Pastor Castro			Manco PUCG	TOPOGRAFIA	
6	Francisco Javier Santos T.			Manco Puca	Ing. Civil	
7	Francisco Lara.			Manco Puca.	Gerente	
8	Dania Normaly Lara			Manco Puca	Administración	
9	Edwin Sánchez					
10	J. Micael Cárcamo			DGDET	Director	