



MEMORANDUM
No. SGJD-DGDEH-069-2023

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 del Estado



ASUNTO: Mecanismos de Participación Ciudadana

FECHA: martes 04 de julio de 2023

Por este medio y en relación al memorándum No.214-UTAIP de fecha 30 de junio del 2023, remito a usted las acciones relacionadas con la participación ciudadana ejecutadas desde esta dirección correspondiente al mes de junio, según nuestra programación POA-SIAFI 2023.

Agradeciendo la atención a la presente.

Atte.



INFORME

Gira de trabajo del 12 al 15 y 19 al 22
De junio, 2023

Dirección General de Descentralización del
Estado de Honduras.

Propósito Monitoreo y Evaluaciones de las acciones de Descentralización que impulsan los organismos Descentralizadores hacia los organismos receptores en el marco de la Política y Ley de Descentralización.

Equipo Técnico

Jesús Misael Cárcamo
Director DGDEH

Yelsim Lenin Ramos Molina
Promotor de Desarrollo Comunal I

Itinerario de actividades:

Fecha	Salida	Destino	Sede
Lunes 12	Tegucigalpa	Tela	Tela
Miércoles 13	Tela	La Másica Mancomunidad MAMUCA	Trujillo
Jueves 14	Trujillo	Municipalidad de Trujillo. Mancomunidad MAMUAGAH.	Trujillo
Viernes 15	TRUJILLO	TEGUCIGALPA	Tegucigalpa
Lunes 19	Tegucigalpa	La esperanza	La Esperanza
Martes 20	La Esperanza Intibucá	Municipalidad de Camasca. Mancomunidad AMFI	La Esperanza
Miércoles 21	LA esperanza Intibucá	Santa María La Paz, Mancomunidad MANCEPAZ	La Esperanza
Jueves 22	La Esperanza Intibucá	Tegucigalpa	Tegucigalpa

En las giras de trabajo realizadas a las Mancomunidades se siguió de acuerdo al itinerario propuesto, con la presencia del equipo técnico de las mismas.

El ingeniero Misael Cárcamo en calidad de Director de la Dirección de Descentralización ofrece un saludo y un mensaje especial por parte del Secretario de Estado de la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización ing. Tomas Vaquero quien está muy interesado en la implementación de los procesos de descentralización basados en la Ley de DEH así mismos les brindo una retroalimentación de los procesos que se han venido dando en años anteriores y lo que se pretende hacer actualmente.

La agenda propuesta por la DGDEH se desarrolló como estaba previsto, cada tema fue abordado con la participación de los técnicos de las diferentes áreas indicando los aciertos y dificultades que han encontrado en la administración de la mancomunidad.

Se presenta un resumen de los hallazgos relevantes luego de aplicar la herramienta de monitoreo y evaluación a cada Municipalidad y Mancomunidad.

Mancomunidad MAMUCA

Martes 13 de junio 9:00 a.m.

La reunión con la mancomunidad MAMUCA se coordinó con anticipación por vías digitales como ser correo electrónico confirmando fechas y horarios en cual se hizo presencia al lugar, pero no se encontró la gerente y los técnicos andaban alejados de la zona así lo manifestó la secretaria que nos recibió como el equipo de descentralización en lo que manifestó que la gerente fue llamada a una reunión con la AMHON por lo cual impidió realizar la reunión previamente planificada en lo que conllevó a un seguimiento y asesoramiento virtual para que contestaran la herramienta con su equipo técnico.

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

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

Tegucigalpa M.D.C. 2023 Honduras, C.A.

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 Mal para el Desarrollo Local

Anexos:

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

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

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	-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		Si hay, pero no están actualizados
2	Manual de Org. y funciones		X		Revisión
3	Manual de Puestos y Salarios		X		Revisión
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		Venció el año 2022
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.	6	X			
1.1	Sistema de Administración Financiera.	1	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	1	X			
2.5	Licencia de antivirus	6	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	6				
2	Laptops	6			X	
3	Archivos	8				
4	Computadoras de escritorio	4				
5	Baterías de UPS				X	
6	Sillas de escritorio	6				
7	Cámaras				X	
8	Impresora / fotocopiadora				X	
9	GPS	1			X	
10	Plotter		X		X	
11	Estación Total	1	X		X	
12	Ventilador	1	X		X	
13	Aires acondicionados	2			X	Regular
14	Motocicleta	1	2		X	
15	Vehículos Otros:	1	3			

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					
6	Instalaciones eléctricas polarizadas				X		
7	Iluminación de las Unidades		X				
8	Instalaciones sanitarias	X					
	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 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	0	0	0	2	4	

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	1	0	0	2	5	

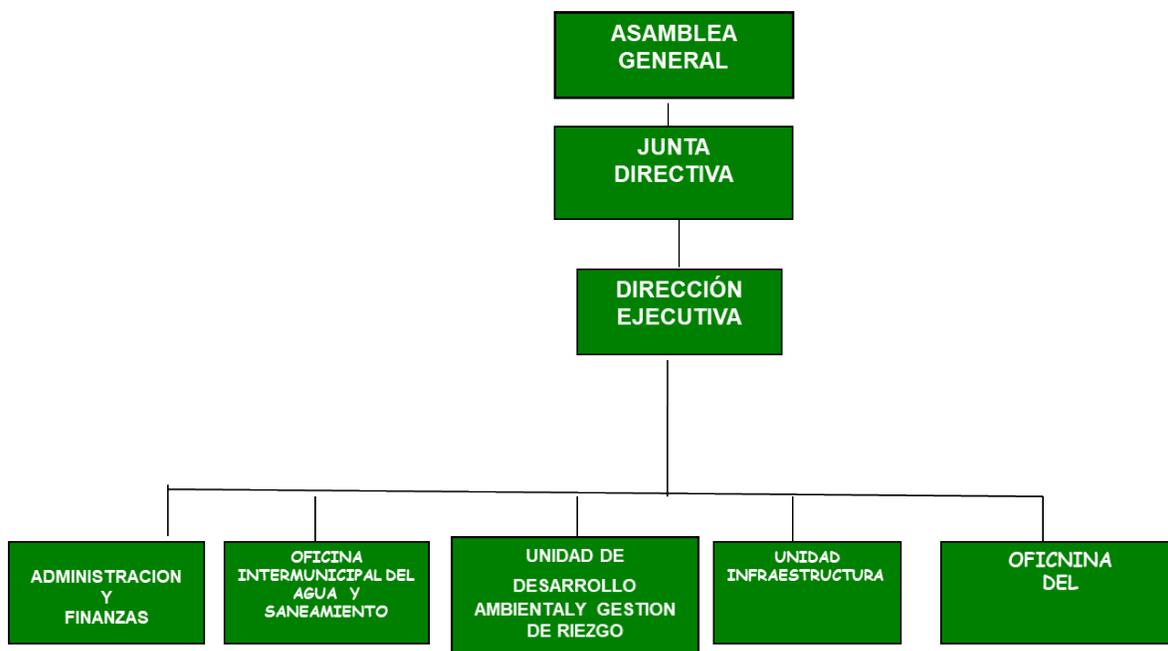
Junta Directiva de la Mancomunidad. (En el orden en el cual funge cada miembro de la Junta: Presidente, Vicepresidente, Secretario Tesorero, Fiscal, Vocales.

N.	Nombre	Cargo	Correo	Teléfono
1	Edgardo Ramírez Romero	Presidente		
2	Enrique Alejandro Matute Meza	Vicepresidente		
3	Carlos Arnaldo Chacón Mencía	Secretario		
4	Ovidio Naun Turcios Calidonio	Tesorero		
5	Mario José Meléndez Matute	Fiscal		

Organigrama

Mancomunidad de Municipios del Centro de Atlántida (MAMUCA)

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
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	0	0	2	3	11	

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					13	

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	0	1	2	3	4	

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		2	2	1	1	1	

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	0	0	0	4	8	
--	--------------	---	---	---	---	---	--

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 contratación
13.4	Se promueve, capacita, compensa y sancionar a la 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	5	3	2	1	2	

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	0	1	1	3	9	

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		0	1	4	1	3	

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	6	3	0	0	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					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	9	0	0	0	0	

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	6	3	0	0	0	

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	5	0	0	1	4	

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	0	1	1	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 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	0	0	0	0	8	

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	1	0	1	4	5	

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: Infraestructura

#	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				4	10	

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		Gobernabilidad institucional	8	
Gestión Institucional	2	Estructura Organizativa	7		Planificación y presupuesto	9	
Tecnologías de información y comunicación	3				Trabajo en equipo y Comunicación	10	
Equipo y mobiliario	4				Formulación – propuesta - negociación	11	
Infraestructura	5				Manejo Gerencial	12	
					Manejo del Recurso Humano	13	
					Sostenibilidad financiera	14	
					Procesos y Ejecución	15	
					Relaciones interinstitucionales y alianzas	16	
					Productos y servicios institucionales	17	
					Sistemas de información	18	
					Control interno y auditoría	19	
					Rendición de cuentas	20	
					Seguimiento y evaluación	21	
					Conocimiento y manejo del entorno	22	
					Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Local	23	

TOTAL HERRAMIENTAS	5	TOTAL HERRAMIENTAS	2	TOTAL CRITERIOS		TOTAL HERRAMIENTAS	23	TOTAL CRITERIOS	
-----------------------	---	-----------------------	---	--------------------	--	-----------------------	----	--------------------	--



**Mancomunidad de Municipios del Centro de Atlántida
MAMUCA
Republica de Honduras C.A.**

Ayuda Memoria

Nombre de Evento/Actividad:	Socialización del índice de la gestión Institucional de Mancomunidades
Lugar:	La Masica, Atlántida
Fecha:	28 de junio 2023
<p>Principales resultados: Reunidos la unidad técnica intermunicipal de La Mancomunidad de Municipios del Centro de Atlántida (MAMUCA). Para realizar la Socialización del índice de la gestión Institucional de Mancomunidades, dicho evento participaron 10 técnicos intermunicipales y de los municipios de; Arizona, Esparta, La Masica, San Francisco y El Porvenir, y la directora que forman parte de la Mancomunidad. En esta jornada después de ser revisado y ampliamente discutido el documento se obtuvieron los resultados.</p>	

Mancomunidad MAMUGAH

Miércoles 14 de junio, 8:00 p.m.

La jornada de trabajo se realizó en el salón de reuniones de la Mancomunidad de MAMUGAH de Trujillo en lo que se tuvo un primer acercamiento con la gerente y la encargada de la parte administrativa en lo que se les explico el objetivo de la visita a su mancomunidad y que tuvieran una claridad de lo que se pretendía hacer por lo cual mostraron mucho interés; asimismo se realizó la reunión con todo el equipo de la presente Mancomunidad.

Quienes se mostraron muy interesados en conocer el avance de los procesos de descentralización y la oportunidad que esto conlleva para que su mancomunidad pueda ser participe.

Luego de la presentación del ing. Misael Cárcamo en donde explica el antes, el presente y futuro de los procesos de descentralización, de los que pueden formar parte las mancomunidades según la Ley de Descentralización, se profundiza en las capacidades instaladas de la mancomunidad MAMUGAH, y en la urgencia que tienen, como institución de apoyo a los municipios socios, de conocer, estudiar y prepararse para estar calificados para brindar asesoramiento a sus socios y también para la posibilidad de participar como actores receptores de los procesos de descentralización.

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.

En conjunto se le brindo lectura a la Metodología y herramienta para valorar el Índice de Gestión Institucional de Mancomunidades para dar respuesta a cada una de las herramientas planteadas donde el Ingeniero Misael les brindo asesoramiento y aclaratorias hasta que se finalizó con éxito la reunión planificada.

**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
- VII. 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
- VIII. Organización
 - Herramienta 6: Pensamiento estratégico (filosofía institucional)
 - Herramienta 7: Estructura organizativa
- IX. 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

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

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.

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.

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	
2	Que exista la Norma, se está produciendo, pero sin la Unidad Organizacional apropiada y sin un proceso diseñado.	
3	Que exista la Norma, la Unidad Organizacional y se esté produciendo, pero sin un proceso diseñado.	

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.	
5	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional y se está produciendo bajo un proceso validado, aprobado y satisfactorio.	

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	En todos

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	Todo

	institucional	-Manual de Organización y Funciones -Código de Ética	
4	Planificación y presupuesto	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Planificación -Política presupuestaria	Todo
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	Todo
7	Manejo Gerencial	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de puestos y salarios -Manual de evaluación de desempeño	Todo

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 	Todo
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 	Todo
12	Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios 	Todo
13	Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manuales de usuarios 	Todo

14	Control interno y auditoría	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos	no
15	Rendición de cuentas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Ley de Acceso a la Información Pública	No
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	Parcial mente
18	Fortalecimiento al desarrollo local	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Procesos	Parcial mente

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	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:				

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.	2	x			SAMI
2	Software y Licencias	x				
2.1	Software por oficina	2		x		
2.2	Hardware por oficina			x		Básico
2.3	Licencia de Sistema Operativo				x	
2.4	Acceso a Internet		x			
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					
2	Laptops					
3	Archivos					
4	Computadoras de escritorio					
5	Baterías de UPS					
6	Sillas de escritorio					
7	Cámaras					
8	Impresora / fotocopidora					
9	GPS					
10	Plotter					
11	Estación Total					
12	Ventilador					
13	Aires acondicionado					
14	Motocicleta					
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	X					
2	Piso	X					
3	Techo	X					
4	Ventilación	X					
5	Distribución Interna	X					
6	Instalaciones eléctricas polarizadas	X					
7	Iluminación de las Unidades	X					
8	Instalaciones sanitarias	X					
	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		Memorias de reuniones.
6.2	La Misión de la mancomunidad está claramente definida de acuerdo a las características que deben componerla.					x	Plan operativo. Plan estratégico
6.3	Hay un banco de ideas de proyectos en gestión para alcanzar los sueños compartidos			x			Planes de inversión municipal.
6.4	Las estrategias, objetivos e ideas de proyectos, en materia estratégica, son congruentes con la Misión.			x			No son congruentes
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					
	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	Estatuto.
7.2	Está definida en función de la Misión y Objetivos institucionales					x	manuales
7.3	Tiene su respectivo manual aprobado de organización y funciones					x	manuales
7.4	Refleja adecuadamente los niveles jerárquicos, de coordinación y comunicación, las unidades decisorias, de apoyo y de línea.					x	Manuales. Reglamentos.
7.5	Están definidas las funciones de las Unidades Organizacionales acorde a las atribuciones (perfiles)			x			
7.6	Las Corporaciones y otros miembros son informadas de la gestión institucional			x			No se informa a la ciudadanía
7.7	Existen estatutos aprobados					x	
7.8	Existe un reglamento interno de condiciones de trabajo		x				No se aplica
7.9	Existe un manual de procesos técnicos y administrativos			x			Solo procesos administrativos
	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	Hector Raul Mendoza Galindo	Presidente		
2	Isidro Noel Ruiz Martinez	Vice presidente		
3	Juan Ramon Manaiza Tovar	Secretario		
4	Wilmer Renan Guzman Murillo	Tesorero		
5	Juana Maria Marmol Chirinos	Fiscal 1		
6	Heber Napoleon Flores	Vocal 1		
7	Daniel Gavarrete Suazo	Vocal 2		

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	Libro de actas
8.7	JD da lineamientos y controla desempeño de trabajo a la Gerencia.				x		

8.8	La JD ha nombrado Comités para ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su gestión	x					
8.9	La JD revisa y aprueba los aspectos claves: planes, procesos, normas, finanzas, etc.					x	
8.10	Las reuniones de la JD están programadas , se cumplen según la programación y participa el pleno cuando lo hacen.					x	
8.11	Brindan seguimiento en cada reunión a los acuerdos y compromisos asumidos (actas)					x	
8.12	Existen indicadores para la medición de la gestión; apropiados y ajustados a los objetivos de la Organización.	x					
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			No sean interiorizado
8.15	La JD rinde informe a la asamblea y los miembros					x	
	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	Organigrama

10.2	Existe un perfil respecto a las atribuciones y funciones del equipo staff					x	Manuales y reglamentos
10.3	El trabajo en equipo se centra en una adecuada programación operativa					x	Programación mensual
10.4	Existe mecanismos de comunicación para coordinar el trabajo del equipo técnico					x	Chat, correos
10.5	Se celebran reuniones periódicas entre el Equipo y la Junta Directiva					x	Reuniones mensuales,
10.6	Se mantiene periódicamente informado a miembros y Corporaciones sobre la gestión institucional (Informes / reuniones)					x	Reuniones trimestrales, Informes
10.7	Existen mecanismos establecidos de comunicación entre el equipo de la mancomunidad y los equipos municipales: giras, reuniones, notas, etc.		x				No hay normativa
10.8	Se analiza en equipo los potenciales cambios que demanda la institución para mejorar el desempeño, como organización inteligente		x				Aun no
10.9	Existe una política de comunicación interna y externa	x					No existe
10.10	Existe una estrategia de comunicación a lo interno y externo	x					No
	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				
11.2	Existe un banco actualizado de potenciales cooperantes	x					No
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			Falta organizar la información
11.4	Existen propuestas realizadas a diversas instituciones del Estado y Cooperantes		x				
11.5	Existen propuestas de proyectos en negociación	x					
11.6	Existen proyectos en ejecución	x					
11.7	Existen proyectos ejecutados que estén en procesos de cierre administrativo y financiero.	x					
	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	
12.2	Prepara el POA presupuesto institucional según lineamientos de la JD					x	
12.3	Supervisa el cumplimiento de la programación de las Unidades bajo su mando					x	

12.4	Coordina las reuniones semanales del equipo técnico para asegura que las actividades alcancen los objetivos establecidos			x			Reunión mensualmente
12.5	Coordina la realización de los informes de seguimiento de cada Unidad de la entidad					x	
12.6	Coordina la realización de las jornadas de evaluación de desempeño institucional			x			Cada 6 meses
12.7	Tiene control y asegura el cumplimiento de los acuerdos de la JD.					x	Actas
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	Se realiza una asamblea anual informativa.
12.12	Es evaluado sobre su desempeño laboral al menos una vez al año	x					No hay un ente de evaluación externa, pero si hay una evaluación interna.
	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	Contratos

13.2	El RRHH está guiado por una misión clara, objetivo, atribuciones y funciones descritas en el perfil de su puesto				x		Estatutos, perfiles de puestos
13.3	Las normas y procedimientos de identificación, reclutamiento y selección de personal están definidas claramente.					x	Informes, expediente completo,
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					No existe evaluación oficial
13.6	Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal.			x			Si hay capacitaciones pero no una planificación plasmada
13.7	El personal es evaluado post capacitación y se comprueba que tiene un impacto demostrado		x				No hay mecanismo de evaluación
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	
13.10	La institución controla el ausentismo, llegadas tarde, rotación del personal y el clima organizacional					x	Correos, memorandos,
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	Anual
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	Puntos de acta
14.2	Los socios están cumpliendo con sus compromisos de aportación .					x	
14.3	Los socios revisan sus aportaciones según la necesidad presupuestaria de la mancomunidad					x	Informes
14.4	Tiene convenios formalizados con organismos cooperantes que le financian parte de sus actividades	x					No
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		Se asigna una terna, se registran en actas de JD.
14.7	Existe un sistema contable , se aplica y está actualizado					x	SAMI
14.8	Lleva libros contables autorizados y actualizados					x	Excel
14.9	Existe un inventario actualizado de los recursos institucionales					x	
14.10	Existe el manual de procedimientos administrativos y en aplicación			x			No existe el manual, pero si claridad en los procedimientos
14.11	Llevan un control periódico sobre el desempeño financiero					x	Actas, conciliaciones bancarias
14.12	Los socios reciben periódicamente información sobre el desempeño financiero					x	Trimestralmente
14.13	El equipo técnico, la JD y los miembros conocen la relación costo – beneficio de la inversión en la mancomunidad					x	
14.14	Concluido cada convenio el cooperante extiende finiquito que comprueba el manejo adecuado de los recursos y compromisos.					x	
	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			No hay inventario
15.2	Los procesos de la institución están diseñados y descritos por cada Unidad contienen las herramientas necesarias para su aplicación			x			Administración si están definido los procesos.
15.3	Los procesos diseñados integran las normas establecidas			x			Los procesos existen pero no están por escritos.
15.4	Los procedimientos contienen los mecanismos y herramientas para el control interno de operaciones de alto riesgo.				x		Los procesos existen pero no están por escritos
15.5	Los procesos han sido validados y aprobados por los tomadores de decisiones					x	Actas de reunión de JD
15.6	Han sido revisados los procesos para su simplificación y mejoramiento (tiempo y costos)			x			Existe los procesos pero no establecidos
15.7	Existe una adecuada correlación entre el manual de organización y funciones, manual de puestos y los procesos.			x			Si hay procesos establecidos pero no escritos.
15.8	Existe una adecuada correlación entre los objetivos, la planificación operativa y los procesos.			x			Si hay procesos establecidos pero no escritos.
15.9	Existen mecanismos y procedimientos para la supervisión en su aplicación			X			Si hay procesos establecidos pero no escritos.
	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			No esta actualizado
16.2	Existen instancias promovidas para articular las relaciones con la institucionalidad regional	x					
16.3	Conocen los representantes de estas instituciones el pensamiento estratégico de la mancomunidad	x					
16.4	Existen convenios de cooperación con instituciones en el marco de la intervención en el territorio		x				Convenio con el SICA- IICA
16.5	Se han concertado convenios anuales de asistencia técnica con las municipalidades (Archivos)	X					
16.6	Se han concertado convenios con programas y proyectos existentes en la región		X				SICA-IICA, AYUDA EN ACCION, CARE PASOS. SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
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						

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					Se conoce pero no hay nada por escrito
17.2	Se diseñan los productos conforme la demanda de los clientes					x	Perfiles de proyectos, estudios
17.3	Los diseños de los productos son validados y aprobados previa aplicación					x	Aprobación por los alcaldes
17.4	Se analiza anualmente la demanda existente con cada municipalidad.					x	
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					

17.8	Los clientes conocen los procesos técnicos en la preparación de productos y entrega de servicios	x					
17.9	La negociación de la asignación financiera con las municipalidades está en función de los productos – servicios	x					Está en función de la disposición financiera del alcalde
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			Disco duro
18.2	Cada sistema tiene su respectivo manual de usuario					x	SAMI
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	

18.5	Los controles para evitar manipulación o abuso del sistema son óptimos					X	USUARIOS INDEPENDIENTES
18.6	Existe un plan de contingencia y resguardo de los sistemas de información		x				No existe
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					
18.9	Existe un sistema de información geográfica (Gis) y se está aplicando		x				Hay un programa pero no se usa
	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					
19.2	Existe una política (o manual) de control interno	x					
19.3	Realizan auditorías anuales (financieras y de gestión)	x					
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			Parcial
19.7	Producen la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de las Unidades y la Entidad.		x				Tienen Facebook
19.8	Se utilizan indicadores y mecanismos para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.			x			Falta escribirlos
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	
	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, libro de actas
20.2	Se rinde cuentas de la gestión mancomunada a las Corporaciones Municipales y demás miembros.					x	En asambleas
20.3	Se rinde cuentas a sociedad civil utilizando los mecanismos de participación establecidos en la legislación vigente					x	Asamblea
20.4	Los informes de rendición de cuentas son remitidos al TSC y otras instituciones relacionadas					x	Anualmente
20.5	Son atendidas las recomendaciones derivadas de la rendición de cuentas por los órganos de gestión de la mancomunidad					x	
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					No existe CCT Mancomunada.
	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		Reuniones mensuales de equipo.
21.2	Preparan informes de seguimiento				x		Memorias, de cumplimiento de acuerdos
21.3	Los informes de seguimiento son utilizados para retroalimentar la programación trimestral - anual.					x	
21.4	Tienen definidos indicadores propios de desempeño institucional (resultados)	x					No hay.
21.5	Realizan jornadas de evaluación del desempeño institucional					x	Se realiza semestralmente
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	
21.8	Los miembros conocen y tienen acceso a la información sobre los resultados de la evaluación					x	Se les brinda información una vez al año
	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	
9.2	Cuenta con un POA-Presupuesto acorde a su misión, visión y estrategias				x		
9.3	Se da seguimiento al POA y se toman las medidas pertinentes (informes de seguimiento)					x	
9.4	La Junta Directiva define las líneas del POA – Presupuesto					x	
9.5	Cada Unidad Organizacional elabora su propio POA presupuesto y se consolida					x	
9.6	Existe un Plan Estratégico Territorial						
9.7	Existe un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional						
9.8	Existe un Plan de Sostenibilidad Institucional						
9.9	Incorpora el POA – Presupuesto las programaciones de estos otros planes						
9.10	Dan seguimiento mensual al presupuesto por parte del personal y la Junta Directiva, y su ejecución es conforme la programación					x	

9.11	El POA - Presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones , incluyendo los informes de seguimiento					x	
9.12	Se realiza evaluación sobre los resultados del POA – Presupuesto					x	Cada 6 meses
9.13	Existe una norma presupuestaria revisada y actualizada cada año.						consultar
	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			No existe un diagnóstico, pero si se conoce
22.2	Existe una matriz de indicadores que muestre su comportamiento en el territorio.	x					No existe una matriz de indicadores
22.3	La planificación de corto y mediano plazo toma en consideración el entorno institucional			x			
22.4	Los proyectos mancomunados son diseñados considerando dicho entorno	x					No hay proyectos mancomunados.
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		

22.8	La mancomunidad es parte o lidera mesas interinstitucionales con los actores relacionados con el entorno	x					
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)						
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						

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.

#	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			Se cuenta con un Plan estratégico de la mancomunidad, pero no de cada una de los departamentos de la UTI
23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.			x			Cuando se desarrollan temas que se relacionan con la población sí.
23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar			x			Depende de la temática, cada una tiene su propia normativa. Y se desarrolla en función de la necesidad
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal				x		La mayor parte de las veces
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					x	Anualmente se asignan los recursos
23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”			x			Existen, pero no siempre se aplican y dan seguimiento
23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias			x			Existen temas y módulos, pero no de todas las áreas que se abordan.
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.				x		
23.9	Existe un “registro o base de datos ” actualizada sobre el comportamiento del tema en el municipio.		x				Se conoce la información, pero no se lleva registro

23.10	Se dispone de “ información ” actualizada y confiable (procesada de la base de datos) para proporcionar a quienes la soliciten.			x			Se maneja la información de los PDM
23.11	Existe diseñado un modelo de “ Formación – Certificación ” de los técnicos atendidos	x					No
23.12	Se realizan “ estudios ” específicos en el tema para conocer situación, profundizar avances y comportamientos.			x			Se hacen estudios a nivel de consulta para identificar las debilidades
23.13	Se realiza “ supervisión ” de los procesos en su aplicación, acorde a las técnicas transferidas y se dan recomendaciones			x			La mayor parte de las veces. Los técnicos abandonan los procesos
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.			x			Se evalúan las planificaciones mensuales, semestrales y anuales, pero no se miden los avances contra indicadores
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos	x					
	Total						

Unidad: INFRAESTRUCTURA

#	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					No existen indicadores,
23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.		X				Asambleas y reuniones de junta directivas.

23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar		X				Cooperacion externa o normativa del gobierno
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal			X			La mancomunidad da seguimiento a los planes de inversión municipal, como parte del apoyo técnico.
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					x	Las aportaciones.
23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”				x		Existe algunas herramientas de formatos internos. Y base de datos de fichas presupuestarias.
23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias		x				Existen herramientas para las capacitaciones. Pero no modulos.
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.			x			Existen algunos equipamiento lo que se necesita es reforzar conocimiento en equipo de Topografía.
23.9	Existe un “registro o base de datos ” actualizada sobre el comportamiento del tema en el municipio.		x				Existen expedientes de proyectos.
23.10	Se dispone de “ información ” actualizada y confiable (procesada de la base de datos) para proporcionar a quienes la soliciten.			x			Base de datos en disco duro y computadoras.
23.11	Existe diseñado un modelo de “Formación – Certificación ” de los técnicos atendidos	x					No certificamos.
23.12	Se realizan “ estudios ” específicos en el tema para conocer situación, profundizar avances y comportamientos.		x				Se discute con el alcalde avances.
23.13	Se realiza “ supervisión ” de los procesos en su aplicación, acorde a las técnicas transferidas y se dan recomendaciones				x		Se hacen informes de supervisión de

							obras y liquidaciones.
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.			x			Se da seguimiento a las planificaciones mensuales pero no contamos con indicadores.
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos	x					No existe herramienta.
	Total						

Unidad:

ADMINISTRACION

#	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					No existe. Único medio de verificación es el libro de registro de asistencia del personal
23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.		x				Solamente en asamblea general y en reunión de Junta Directiva
23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar	x					Solamente cuando es cooperación externa o mediante la normativa de gobierno central
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal	x					La mancomunidad da seguimiento a los planes de inversión municipal, como parte de la asistencia técnica

23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					x	Las aportaciones anuales
23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”		x				Existen algunas herramientas. La mayoría de las herramientas ya están diseñadas desde el Gobierno Central (Honducopras, PACC, etc.)
23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias		x				Procedimientos de compra y contratación pública nivel municipal
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.			x			
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			Falta una base de datos de las asistencias técnicas seguimientos y recomendaciones
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.		x				Se realiza plan de actividades
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos	x					Se considera técnicamente pero no existe herramienta
Total							

Unidad: PRESUPUESTO CONTABILIDAD - UNIDAD FINANCIERA
MUNICIPAL

#	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					No hay Indicadores diseñados solamente se hacen evaluaciones mediante reuniones de grupo de trabajo
23.2	Realizan la “ Sensibilización ” de las autoridades y población con relación a los procesos por impulsar en el tema.		X				No, solamente se realizan reuniones de Junta Directiva y Asambleas anuales para dar a conocer los temas relacionados con la gestión y ejecución de procesos de la Mancomunidad.
23.3	Existen los modelos “ normativos ” como referentes para el tema a impulsar		X				No, se hacen proceso de acuerdo a lo solicitado por parte de los cooperantes o afiliados a la mancomunidad.
23.4	Los procesos a impulsar hacen parte de la “ planificación ” municipal			X			Si se planifica actividades desde la mancomunidad que son parte y tienen mucha relación con los procesos de las alcaldías socias.
23.5	Están asignados los “ recursos ” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					x	Aportaciones mensuales.

23.6	Existen diseñados los productos – procesos para brindar la “asistencia técnica”				x		Existe algunas herramientas de formatos internos. Y base de datos de fichas presupuestarias.
23.7	Existen diseñados los módulos de “capacitación” y herramientas accesorias		x				Existen herramientas para las capacitaciones. Pero no módulos diseñados
23.8	Se dispone del “equipamiento” necesario para brindar los servicios.			x			Si, Equipo informático, computadoras, proyector, vehículo etc.
23.9	Existe un “registro o base de datos ” actualizada sobre el comportamiento del tema en el municipio.		x				Si existe información como Manuales, reglamentos uso de plataformas formatos etc.
23.10	Se dispone de “ información ” actualizada y confiable (procesada de la base de datos) para proporcionar a quienes la soliciten.			x			Si, existe información como manuales actualizado para el uso de herramientas de sistemas financieros.
23.11	Existe diseñado un modelo de “Formación – Certificación ” de los técnicos atendidos	x					No certificamos.
23.12	Se realizan “ estudios ” específicos en el tema para conocer situación, profundizar avances y comportamientos.		x				Se hace un diagnostico de forma informal para determinar que temas aplicar a los técnicos Municipales
23.13	Se realiza “ supervisión ” de los procesos en su aplicación, acorde a las técnicas transferidas y se dan recomendaciones				x		Se realizan giras, programadas a los municipios
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.			x			Se da seguimiento a las planificaciones mensuales.

23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos	x					No existe herramienta.
	Total						

Anexo # 1

MANCOMUNIDADES							
INSUMOS		ORGANIZACIÓN			PROCESOS		
Nombre de Herramienta	No.	Nombre de Herramienta	No.	Criterios	Nombre de Herramienta	No.	Criterios
Marco Legal		Pensamiento estratégico			Gobernabilidad institucional		
Gestión Institucional		Estructura Organizativa			Planificación y presupuesto		
Tecnologías de información y comunicación					Trabajo en equipo y Comunicación		
Equipo y mobiliario					Formulación – propuesta - negociación		
Infraestructura					Manejo Gerencial		
					Manejo del Recurso Humano		
					Sostenibilidad financiera		
					Procesos y Ejecución		
					Relaciones interinstitucionales y alianzas		
					Productos y servicios institucionales		
					Sistemas de información		
					Control interno y auditoría		
					Rendición de cuentas		
					Seguimiento y evaluación		

					Conocimiento y manejo del entorno		
					Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Local		
TOTAL HERRAMIENTAS		TOTAL HERRAMIENTAS		TOTAL CRITERIOS	TOTAL HERRAMIENTAS		TOTAL CRITERIOS

Mancomunidad AMFI

Martes 20 de abril, 9:00 p.m.

La reunión con la mancomunidad de AMFI se realizó en el salón de reuniones de la mancomunidad, estuvo presente 4 personas que forman parte del equipo técnico entre ellos el gerente **Elvin Leodan Vasques**, la reunión tuvo una duración de casi 5 horas en la que cada uno de los participantes interactuó contando experiencias de su trabajo y de las funciones que realizan en cada una de las 7 alcaldías que les brindan apoyo.

Por su parte el ing. Misael Cárcamo realizó una exposición de los alcances de la Ley de DEH, concepto de descentralización, sus objetivos, sectores prioritarios, entes reguladores, organismos descentralizadores y organismos receptores entre otros aspectos relevantes de la Ley además se mencionó que se está creando un reglamento en lo que concierne a la descentralización.

Así mismo, abordó la importancia de fortalecer las capacidades de los equipos técnicos de las mancomunidades pues el fin de estas es el acompañamiento, respaldo y asesoramiento de las municipalidades socios, respecto a esto, y refiriéndose especialmente al tema descentralización a fin de estar preparados para las futuras precalificaciones y certificaciones que se exigirán por parte de los organismos descentralizadores y que la mancomunidad este bien preparada.

Así mismos se procedió a aplicar la herramienta de evolución y se brindó el asesoramiento y aclaración de dudas al contestar las herramientas, la mancomunidad mostro un gran interés con el tema de la descentralización y se prepararan para los retos que se aproximan.

**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
- X. 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
- XI. Organización
 - Herramienta 6: Pensamiento estratégico (filosofía institucional)
 - Herramienta 7: Estructura organizativa
- XII. 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

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

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.

V. 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.

VI. 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	
2	Que exista la Norma, se está produciendo, pero sin la Unidad Organizacional apropiada y sin un proceso diseñado.	
3	Que exista la Norma, la Unidad Organizacional y se esté produciendo, pero sin un proceso diseñado.	
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.	
5	Que exista la Norma, La Unidad Organizacional y se está produciendo bajo un proceso validado, aprobado y satisfactorio.	

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	En todos
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	En todo
3	Gobernabilidad	-Estatutos	En todo

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

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 	En todo
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 	En todos
10	Procesos – ejecución	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos= cuentan 	En todo
11	Relaciones y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios 	Todo
12	Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Convenios 	Todo
13	Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manuales de usuarios 	Todo
14	Control interno y auditoría	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de procesos 	En todo

15	Rendición de cuentas	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Ley de Acceso a la Información Pública	No
16	Seguimiento y evaluación	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Seguimiento y Evaluación	En todo
17	Conocimiento y manejo del entorno	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones	En todo
18	Fortalecimiento al desarrollo local	-Estatutos -Manual de Organización y Funciones -Manual de Procesos	En todo

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			Un año
2	Manual de Org. y funciones	x			Un año
3	Manual de Puestos y Salarios	x			Un año
4	Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación	x			Un año
5	Manual de Evaluación de desempeño	x			Un año
6	Manual de capacitación			x	
7	Reglamento Interno	x			Un año
8	Plan Operativo Anual / POA – presupuesto	x			Cada año
9	Plan Estratégico Institucional	x			Un año
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.	2	x			SAMI
2	Software y Licencias					
2.1	Software por oficina	3	x			AUTOCAD, PROGRAMA DE COSTOS, OFICE
2.2	Hardware por oficina					Equipo topográfico, COMPUTADORAS, impresoras, Tablet,
2.3	Licencia de Sistema Operativo				x	
2.4	Acceso a Internet		x			
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.

Herramienta

#	INSUMO	SI (poner # equipo)		NO	Insumos requeridos	Observaciones
		Buen estado	Mal Estado			
1	Escritorios	12	5		5	
2	Laptops	6	12		14	
3	Archivos	14	3		5	
4	Computadoras de escritorio	2	6		5	
5	Baterías de UPS	2	8		5	
6	Sillas de escritorio	13	10		10	
7	Cámaras	0	3		3	
8	Impresora / fotocopiadora	4	5		3	
9	GPS	2	3		5	
10	Plotter	0	0		3	
11	Estación Total	2	0		0	
12	Ventilador	0	5		7	
13	Aires acondicionado	3	2		3	
14	Motocicleta	12	3		7	
15	Vehículos Otros:	4	0		2	

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					
6	Instalaciones eléctricas polarizadas	x					
7	Iluminación de las Unidades	x					
8	Instalaciones sanitarias	x					
	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	Código de ética
6.2	La Misión de la mancomunidad está claramente definida de acuerdo a las características que deben componerla.					x	
6.3	Hay un banco de ideas de proyectos en gestión para alcanzar los sueños compartidos					x	Planificación estratégica
6.4	Las estrategias, objetivos e ideas de proyectos, en materia estratégica, son congruentes con la Misión.					x	
6.5	Existen comités estratégicos de impulsión de las líneas estratégicas.					x	Estructura organizativa
6.6	La Junta Directiva le da seguimiento y evalúa periódicamente el cumplimiento del pensamiento estratégico.					x	
	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.

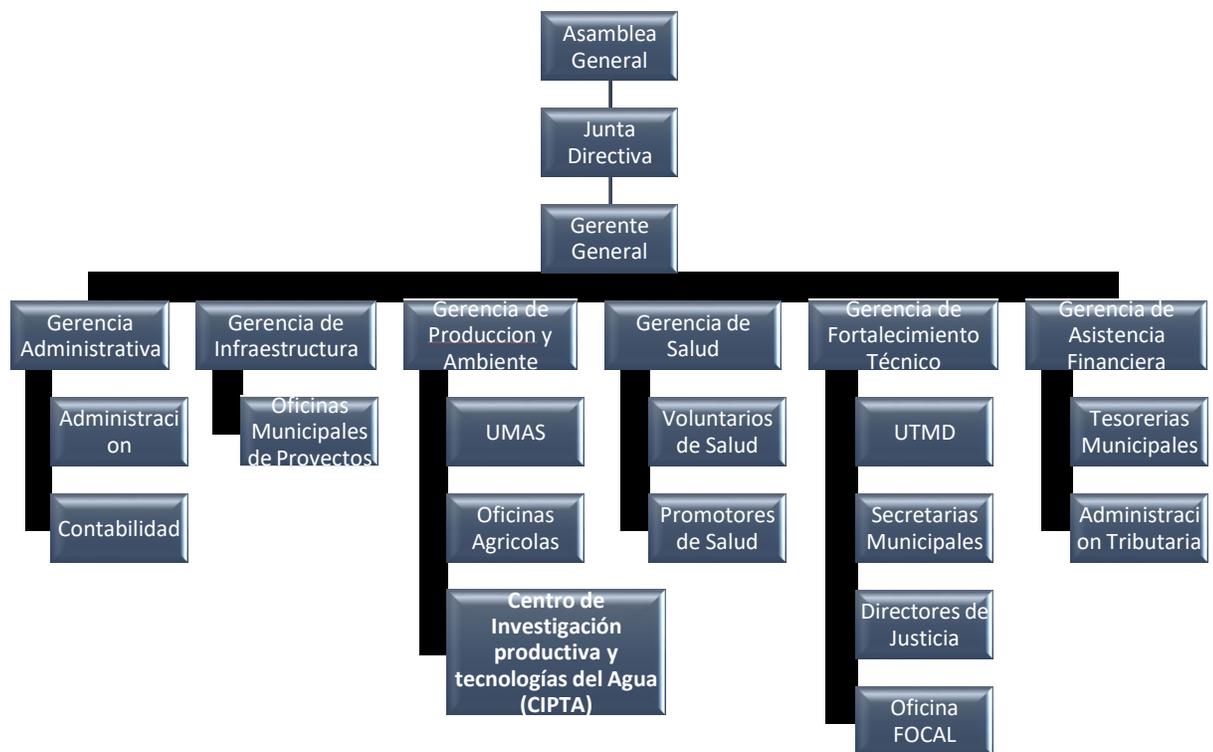
#	Criterios	Valoración					Medios de verificación
		1	2	3	4	5	
7.1	La estructura organizacional está definida					x	Organigrama
7.2	Está definida en función de la Misión y Objetivos institucionales					x	
7.3	Tiene su respectivo manual aprobado de organización y funciones					x	
7.4	Refleja adecuadamente los niveles jerárquicos, de coordinación y comunicación, las unidades decisorias, de apoyo y de línea.					x	
7.5	Están definidas las funciones de las Unidades Organizacionales acorde a las atribuciones (perfiles)					x	
7.6	Las Corporaciones y otros miembros son informadas de la gestión institucional					x	
7.7	Existen estatutos aprobados					x	
7.8	Existe un reglamento interno de condiciones de trabajo					x	
7.9	Existe un manual de procesos técnicos y administrativos					x	
	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	Rodolfo Santos Mendosa (San Antonio)	Presidente		
2	Gustavo Adolfo Delcid (Magdalena)	Vice presidente		
3	Oscar Orlando Pineda (San Marcos de la Sierra)	Secretario		
4	Eligio Cedillo Cornejo (Santa Lucia)	Tesorero		

5	Wilmer Santos Sánchez (Concepción)	Fiscal 1		
6	Augusto Rivas (Colomoncagua)	Vocal 1		
7	Ignacio Bautista (Camasca)	Vocal 2		

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	5 en todo
8.1	Se reúne la Asamblea según los estatutos					x	
8.2	Existe actualizado libro de actas de asamblea					x	
8.3	La Asamblea cumple con las atribuciones consignadas en los estatutos					x	
8.4	La Junta directiva está completa, estable, apegada a los estatutos					x	
8.5	Existe un libro de actas de JD actualizado					x	
8.6	La Junta Directiva cumple con sus atribuciones y es independiente de la Gerencia					x	
8.7	JD da lineamientos y controla desempeño de trabajo a la Gerencia.					x	
8.8	La JD ha nombrado Comités para ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de su gestión					x	
8.9	La JD revisa y aprueba los aspectos claves: planes, procesos, normas, finanzas, etc.					x	
8.10	Las reuniones de la JD están programadas , se cumplen según la programación y participa el pleno cuando lo hacen.					x	
8.11	Brindan seguimiento en cada reunión a los acuerdos y compromisos asumidos (actas)					x	
8.12	Existen indicadores para la medición de la gestión; apropiados y ajustados a los objetivos de la Organización.						
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	
8.15	La JD rinde informe a la asamblea y los miembros					x	
	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	Normas de administración presupuestaria
9.2	Cuenta con un POA-Presupuesto acorde a su misión, visión y estrategias					x	
9.3	Se da seguimiento al POA y se toman las medidas pertinentes (informes de seguimiento)					x	
9.4	La Junta Directiva define las líneas del POA – Presupuesto					x	
9.5	Cada Unidad Organizacional elabora su propio POA presupuesto y se consolida					x	
9.6	Existe un Plan Estratégico Territorial					x	
9.7	Existe un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional					x	
9.8	Existe un Plan de Sostenibilidad Institucional						No existe
9.9	Incorpora el POA – Presupuesto las programaciones de estos otros planes					x	
9.10	Dan seguimiento mensual al presupuesto por parte del personal y la Junta Directiva, y su ejecución es conforme la programación					x	
9.11	El POA - Presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones , incluyendo los informes de seguimiento					x	

9.12	Se realiza evaluación sobre los resultados del POA – Presupuesto					x	
9.13	Existe una norma presupuestaria revisada y actualizada cada año.					x	
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	
10.2	Existe un perfil respecto a las atribuciones y funciones del equipo staff					x	
10.3	El trabajo en equipo se centra en una adecuada programación operativa					x	
10.4	Existe mecanismos de comunicación para coordinar el trabajo del equipo técnico				x		Existe pero no hay un documento.
10.5	Se celebran reuniones periódicas entre el Equipo y la Junta Directiva					x	Reuniones mensuales
10.6	Se mantiene periódicamente informado a miembros y Corporaciones sobre la gestión institucional (Informes / reuniones)					x	Reuniones de corporación
10.7	Existen mecanismos establecidos de comunicación entre el equipo de la					x	

	mancomunidad y los equipos municipales: giras, reuniones, notas, etc.						
10.8	Se analiza en equipo los potenciales cambios que demanda la institución para mejorar el desempeño, como organización inteligente					x	
10.9	Existe una política de comunicación interna y externa			x			Existe la normativa pero no el documento
10.10	Existe una estrategia de comunicación a lo interno y externo			x			-----
	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	
11.2	Existe un banco actualizado de potenciales cooperantes					x	
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	

11.4	Existen propuestas realizadas a diversas instituciones del Estado y Cooperantes					x	
11.5	Existen propuestas de proyectos en negociación					x	
11.6	Existen proyectos en ejecución					x	
11.7	Existen proyectos ejecutados que estén en procesos de cierre administrativo y financiero.					x	
	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	POA
12.2	Prepara el POA presupuesto institucional según lineamientos de la JD					X	
12.3	Supervisa el cumplimiento de la programación de las Unidades bajo su mando					X	
12.4	Coordina las reuniones semanales del equipo técnico para asegura que las actividades alcancen los objetivos establecidos					X	
12.5	Coordina la realización de los informes de seguimiento de cada Unidad de la entidad					X	
12.6	Coordina la realización de las jornadas de evaluación de desempeño institucional					X	
12.7	Tiene control y asegura el cumplimiento de los acuerdos de la JD.					X	

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	
12.12	Es evaluado sobre su desempeño laboral al menos una vez al año					X	Si hay evolución mediante manual de desempeño, lo hace el presidente y la junta directiva.
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	CONTRATO
13.2	El RRHH está guiado por una misión clara, objetivo, atribuciones y funciones descritas en el perfil de su puesto					x	Manual de puesto y salario
13.3	Las normas y procedimientos de identificación, reclutamiento y selección de personal están definidas claramente.					x	Manual de puestos y salarios, Términos de referencia.
13.4	Se promueve, capacita, compensa y sanciona al persona conforme las normas y procedimientos de administración de personal					x	Manual de procedimientos
13.5	Se evalúa periódicamente al personal aplicando las herramientas técnicas necesarias.					x	Manual de evolución de desempeño

13.6	Existe un plan de capacitación anual que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal.					x	Hay un plan anual de capacitación para cada área de mancomunidad
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	Informe de capacitación
13.9	Las atribuciones y funciones de cada cargo corresponden a las responsabilidades reales asumidas en los procesos en que se involucran					x	
13.10	La institución controla el ausentismo, llegadas tarde, rotación del personal y el clima organizacional					x	Libro de asistencia.
13.11	Existe una escala salarial , establecida con base a los salarios del mercado (está documentado y en aplicación)					x	Tabla salario mínimo anual,
13.12	Existe una política de incentivos y motivación al personal.			x			Incentivos en fechas festivas del año
13.13	Se revisa y adecúa anualmente el perfil de responsabilidades del personal					x	
	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	Acuerdos de JD, convenios
14.2	Los socios están cumpliendo con sus compromisos de aportación .				x		moras

14.3	Los socios revisan sus aportaciones según la necesidad presupuestaria de la mancomunidad					x	Mensuales mediante JD
14.4	Tiene convenios formalizados con organismos cooperantes que le financian parte de sus actividades					x	FAO, CRS, VISION MUNDIAL
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	
14.7	Existe un sistema contable , se aplica y está actualizado					X	SAMI
14.8	Lleva libros contables autorizados y actualizados					X	
14.9	Existe un inventario actualizado de los recursos institucionales					X	
14.10	Existe el manual de procedimientos administrativos y en aplicación					X	
14.11	Llevar un control periódico sobre el desempeño financiero					X	
14.12	Los socios reciben periódicamente información sobre el desempeño financiero					X	Mensualmente.
14.13	El equipo técnico, la JD y los miembros conocen la relación costo – beneficio de la inversión en la mancomunidad					x	
14.14	Concluido cada convenio el cooperante extiende finiquito que comprueba el manejo adecuado de los recursos y compromisos.					x	
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	
15.2	Los procesos de la institución están diseñados y descritos por cada Unidad contienen las herramientas necesarias para su aplicación					x	Manual de proceso
15.3	Los procesos diseñados integran las normas establecidas					x	
15.4	Los procedimientos contienen los mecanismos y herramientas para el control interno de operaciones de alto riesgo.					x	Disco externo, driver.
15.5	Los procesos han sido validados y aprobados por los tomadores de decisiones					x	JD
15.6	Han sido revisados los procesos para su simplificación y mejoramiento (tiempo y costos)					X	ANUALMENTE
15.7	Existe una adecuada correlación entre el manual de organización y funciones, manual de puestos y los procesos.					X	ESTAN vinculados
15.8	Existe una adecuada correlación entre los objetivos, la planificación operativa y los procesos.					x	
15.9	Existen mecanismos y procedimientos para la supervisión en su aplicación						Existe una evaluación
	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	Hace dos meses
16.2	Existen instancias promovidas para articular las relaciones con la institucionalidad regional					x	Creada una mesa de coordinación interinstitucional a nivel de AMFI
16.3	Conocen los representantes de estas instituciones el pensamiento estratégico de la mancomunidad					X	
16.4	Existen convenios de cooperación con instituciones en el marco de la intervención en el territorio					X	VISION MUNDIAL
16.5	Se han concertado convenios anuales de asistencia técnica con las municipalidades (Archivos)					X	
16.6	Se han concertado convenios con programas y proyectos existentes en la región					X	CON LA SIT
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	El representante de la mesa son los tomadores de decisiones.
16.9	Existe una política de coordinación interinstitucional concertada					x	Hay un reglamento
16.10	Se evalúa las operaciones de la mancomunidad con la participación de la institucionalidad regional					x	Evaluación anual
	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	
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	JD
17.4	Se analiza anualmente la demanda existente con cada municipalidad.					x	
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	
17.8	Los clientes conocen los procesos técnicos en la preparación de productos y entrega de servicios					x	
17.9	La negociación de la asignación financiera con las municipalidades está en función de los productos – servicios					x	
	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	
18.2	Cada sistema tiene su respectivo manual de usuario					x	
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	Usuarios personalizados
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	USB, Discos duros nube
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	
18.9	Existe un sistema de información geográfica (Gis) y se está aplicando					x	Si en asociación con las alcaldías
	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	
19.2	Existe una política (o manual) de control interno					x	Manual de control interno
19.3	Realizan auditorías anuales (financieras y de gestión)				x		Las auditorías se hacen mediante el tribunal.
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	Está definido en el reglamento de control interno
19.6	Los socios y clientes conocen y tienen acceso a la información institucional					x	Cuando el cliente lo solicita
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	Evaluaciones continuas.
19.9	Las deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación, o autoevaluación,					x	Informadas a la JD

	son comunicadas a las instancias correspondientes.						
19.10	Se le da el debido seguimiento y cumplimiento a los hallazgos y recomendaciones del TSC					x	
	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	JD
20.2	Se rinde cuentas de la gestión mancomunada a las Corporaciones Municipales y demás miembros.					x	
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	DIRRSAC
20.5	Son atendidas las recomendaciones derivadas de la rendición de cuentas por los órganos de gestión de la mancomunidad					X	
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						

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	
21.2	Preparan informes de seguimiento					X	
21.3	Los informes de seguimiento son utilizados para retroalimentar la programación trimestral - anual.					X	
21.4	Tienen definidos indicadores propios de desempeño institucional (resultados)					X	
21.5	Realizan jornadas de evaluación del desempeño institucional					X	ANUALES
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	
21.8	Los miembros conocen y tienen acceso a la información sobre los resultados de la evaluación					x	
	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		
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	
22.4	Los proyectos mancomunados son diseñados considerando dicho entorno					x	FAO
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	
22.8	La mancomunidad es parte o lidera mesas interinstitucionales con los actores relacionados con el entorno					X	
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)						
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	Riesgos políticos, económicos
	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: _Administración.

#	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	
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	
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					X	
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	
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	
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.					X	
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos					X	
	Total						

Unidad: Infraestructura.

#	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	
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	
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					X	
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	
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	

23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.					X	
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos					X	
	Total						

Unidad: Social y ambiente.

#	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	
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	
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					X	
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	
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	
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.					X	
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos					X	
	Total						

Unidad: Agricultura.

#	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	
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	
23.5	Están asignados los “ recursos ” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					X	
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	
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	
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.					X	
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos					X	
	Total						

Unidad: Unidades Técnicas Municipales.

#	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	
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	
23.5	Están asignados los “recursos” necesarios (municipales) para ejecución de los procesos					X	
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	
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	
23.14	Se brinda “ seguimiento ” a la programación definida y al comportamiento de los indicadores.					X	
23.15	Se “ evalúan ” los resultados obtenidos en términos de efectos e impactos					X	
	Total						

Anexo # 1

MANCOMUNIDADES		
INSUMOS	ORGANIZACIÓN	PROCESOS



Gobernación, Justicia y Descentralización

Gobierno de la República

Nombre de Herramienta	No.	Nombre de Herramienta	No.	Criterios	Nombre de Herramienta	No.	Criterios
Marco Legal		Pensamiento estratégico			Gobernabilidad institucional		
Gestión Institucional		Estructura Organizativa			Planificación y presupuesto		
Tecnologías de información y comunicación					Trabajo en equipo y Comunicación		
Equipo y mobiliario					Formulación – propuesta - negociación		
Infraestructura					Manejo Gerencial		
					Manejo del Recurso Humano		
					Sostenibilidad financiera		
					Procesos y Ejecución		
					Relaciones interinstitucionales y alianzas		
					Productos y servicios institucionales		
					Sistemas de información		
					Control interno y auditoría		
					Rendición de cuentas		
					Seguimiento y evaluación		
					Conocimiento y manejo del entorno		
					Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Local		
TOTAL HERRAMIENTAS		TOTAL HERRAMIENTAS		TOTAL CRITERIOS	TOTAL HERRAMIENTAS		TOTAL CRITERIOS

Mancomunidad MAMCEPAZ

Miércoles 21 de Junio, 9:00 a.m.

La jornada de trabajo se realizó en la oficina de la gerencia de esta Mancomunidad, esta vez con los representantes de la mancomunidad MAMCEPAZ que amablemente accedieron a recibir a los técnicos de la DGDEH.

Acompañando a su equipo técnico estuvo con nosotros el coordinador de comunicaciones la mancomunidad el señor **Ever Aguilar** quien se mostró muy interesado en conocer el avance de los procesos de descentralización y la oportunidad que esto conlleva para que la mancomunidad que el representa pueda ser participe, además manifestó que ya bien estado antes en un procesos similar con otras organizaciones.

Luego de la presentación del ing. Misael Cárcamo en donde explica el antes, el presente y futuro de los procesos de descentralización, de los que pueden formar parte las mancomunidades según la Ley de Descentralización, se profundiza en las capacidades instaladas de la mancomunidad MAMCEPAZ, y en la urgencia que tienen, como institución de apoyo a los municipios socios, de conocer, estudiar y prepararse para estar cualificados para brindar asesoramiento a sus socios y también para la posibilidad de participar como actores receptores de los procesos de descentralización.

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.

La herramienta les pareció interesante donde se expresaron de experiencias que han tenido y manifestaron que tienen conocimiento sobre la herramienta y que se trabajara en conjunto para hacer uno de los mejores procesos y mantener una eficiencia en todos los procesos que se les sean encomendados como MANCOMUNIDAD.

Medios de Verificación

Listas de Asistencia:

1. Mancomunidad MAMUCA





2. Mancomunidad de MAMUGAH:


Gobernación, Justicia y Descentralización
Unidad Ejecutiva

Lista de Asistencia

Lugar y fecha: Trujillo ; colon, MAMUGAH 14/06/23 Hora: 9:00am ó 5:00 p.m.
 Tema: Monitoreo y Evaluación

No.	Nombre	No. Celular	Correo electrónico	Institución	firma
1	Ana Maria Varela Gonzalez			MAMUGAH	<i>Ana Maria Varela Gonzalez</i>
2	Norlan Enrique ferez L.			MAMUGAH	<i>Norlan Enrique ferez L.</i>
3	Noel Ruiz			Muni Santiaño	<i>Noel Ruiz</i>
4	Heber N. Flores			Muni S.R. Aguon	<i>Heber N. Flores</i>
5	Miguel Carcano			DEDEH - SGJD	<i>Miguel Carcano</i>
6	Hector R. MENDOZA			Muni TAQUILO	<i>Hector R. MENDOZA</i>
7	Yajaira Elizabeth Hernandez			MAMUGAH	<i>Yajaira Elizabeth Hernandez</i>
8	Thes Alivia Arzu Garcia			MAMUGAH	<i>Thes Alivia Arzu Garcia</i>
9	Kenia Vanessa Suen			MAMUGAH	<i>Kenia Vanessa Suen</i>
10	Gelsim Lenin Ramos			DEDEH - SGJD	<i>Gelsim Lenin Ramos</i>
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					



3. Mancomunidad AMFI:



**Gobernación, Justicia
 y Descentralización**

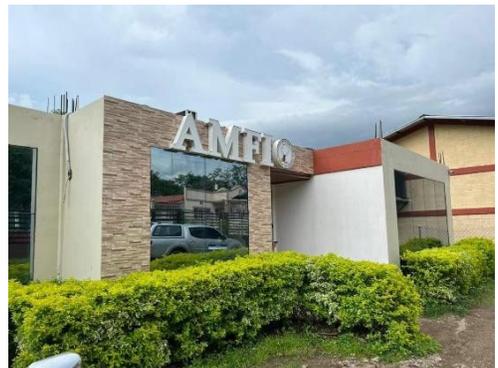
Gobierno de la República

Lista de Asistencia

Hora: 20/06/23 9:30am - 5:00pm

Lugar y fecha: Carasca, Intibuca: AMFI
 Tema: Mopitaco y Evaluación

No.	Nombre	No. Celular	Correo electrónico	Institución	firma
1	León Sakson Muñoz			AMFI	<i>[Signature]</i>
2	Angel Josue Lemus			AMFI	<i>[Signature]</i>
3	Elvis Leodgar Vasquez			AMFI	<i>[Signature]</i>
4	Helsy Ondina Cantarero			AMFI	<i>[Signature]</i>
5	Yessira Lenin Bamer			DGDSH - SGJD	<i>[Signature]</i>
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					





Gobernación, Justicia y Descentralización

Gobierno de la República

4. Mancomunidad MAMCEflAZ:

Gobernación, Justicia y Descentralización
Gobierno de la República

Lista de Asistencia

Lugar y fecha: Santa María, La Paz 27/06/2023 Hora: 9:00 AM

Tema: Monitoreo y Evaluación

No.	Nombre	No. Celular	Correo electrónico	Institución	firma
1	Alex Eduardo Castillo			MAMCEPAZ	
2	Mauri René Dorio			MAMCEPAZ	
3	Ada fidelina Hernandez U			MAMCEPAZ	
4	Ever Rincón Aguilar Román			MAMCEPAZ	
5	Melvin Lenin Ramos			DGDEH - SGJD	
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					



Tegucigalpa M.D.C. 27 de junio, 2023
DGDEH