Asociación de Municipios de Nicaragua
-AMUNIC-

Plan Estratégico Institucional

Managua, Mayo del 2001

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN 2

¿QUIÉN ES AMUNIC? 3

LA VISIÓN DE AMUNIC 3

LA MISIÓN QUE TIENE AMUNIC 3

VALORES QUE ORIENTAN EL ACCIONAR DE AMUNIC 4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE AMUNIC 4

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE AMUNIC 5

POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE AMUNIC 9

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE AMUNIC 11

PLAN DE TRANSICIÓN ENTRE EL ACTUAL ORGANIGRAMA Y EL EMERGENTE 17

ESTRATEGIA FINANCIERA DE AMUNIC 18

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de AMUNIC es una guía fundamental que orienta el desarrollo de las capacidades institucionales hacia el logro de los objetivos estratégicos. No es de ninguna manera un documento "sagrado", que ordene rígidamente la vida de la Asociación, por el contrario, debe ser un estimulo a la revisión permanente y la búsqueda creativa de soluciones, de acuerdo a los cambios del contexto y las prioridades de las Municipalidades.

El presente documento es el resultado del trabajo de la COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, integrada por el Director Ejecutivo y tres coordinadores de Unidades del Equipo Técnico de AMUNIC, participando como invitada especial la asesora del programa AMUNIC-GTZ.

Esta Comisión trabajó durante un período de dos semanas. Su punto de partida fueron los resultados del evento de debate de contexto y recomendaciones, realizado en Montelimar en Abril del 2001, con la participación de la Junta Directiva de AMUNIC y algunos miembros de la Junta Directiva del período anterior.

Recordamos que este documento debe recorrer aún un camino de concertación y consulta con distintos actores de la vida institucional de AMUNIC, hasta su aprobación por la Asamblea General.

¿QUIÉN ES AMUNIC?

La Asociación de Municipios de Nicaragua es una asociación civil sin fines de lucro, de carácter municipalista, constituida en 1993. Sus estatutos fueron aprobados el 17 de mayo de 1994 y su personalidad jurídica fue otorgada por la Asamblea Nacional mediante Decreto Legislativo 973, en marzo de 1995.

Está integrada por 151 Municipios, la totalidad de Municipios del país, que se constituyen en Asamblea General, máximo órgano de gobierno integrado por los Alcaldes, salvo disposición en contrario del respectivo Concejo Municipal.

El Consejo Nacional de AMUNIC es un órgano intermedio de carácter consultivo, integrado por 17 miembros que representan a los Departamentos o Regiones Autónomas.

La Junta Directiva, electa por la Asamblea General cada dos años, preside a esta y es el órgano de administración de AMUNIC, está integrada por un presidente, un vice-presidente, un secretario, un tesorero, dos fiscales y tres vocales.

La Dirección Ejecutiva y su equipo técnico es la instancia operativa de AMUNIC.

AMUNIC es miembro activo de la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano -FEMICA- y de la Unión Internacional de Autoridades Locales -IULA- (sigla en inglés).

LA VISIÓN DE AMUNIC

Como Asociación, queremos que los Municipios de Nicaragua se desarrollen integralmente y tengan gobiernos locales capaces de ejercer plenamente sus atribuciones y competencias, en el marco de un proceso de descentralización que les garantice su autonomía política, administrativa y financiera.

LA MISIÓN QUE TIENE AMUNIC

Para alcanzar la Visión, AMUNIC protege y promueve la autonomía política, administrativa y financiera de los Municipios, realizando acciones que le permiten desarrollar sus capacidades y defender los intereses comunes de sus asociados.

VALORES QUE ORIENTAN EL ACCIONAR DE AMUNIC

- Neutralidad política partidaria
- Independencia en sus opiniones y decisiones
- Compromiso con la autonomía y el desarrollo integral de los municipios
- Honestidad y transparencia en su accionar

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE AMUNIC

Las grandes definiciones estratégicas (misión y visión) y el análisis de los factores externos e internos fueron los insumos utilizados para la identificación de los OBJETIVOS

1. El marco jurídico nacional fortalece y preserva la autonomía política, administrativa y financiera de los Municipios y promueve la descentralización (transferencia de recursos, funciones y competencias).

2. Las Municipalidades se fortalecen con la transferencia de competencias, recursos y metodologías desde los sectores nacionales, en la medida que avanza el proceso de descentralización en Nicaragua.

3. Los Gobiernos Locales tienen capacidades para normar y desarrollar procesos de gerencia, planificación, administración, ejecución de proyectos, seguimiento y evaluación.

4. Las Municipalidades tienen suficiencia financiera, a partir de su capacidad de recaudación, basada en una legislación moderna y como consecuencia de una política de descentralización fiscal, vía presupuesto nacional y participación en impuestos nacionales.

5. Los Municipios constituyen asociaciones (mancomunidades, consorcios u otros) alrededor de la cooperación intermunicipal para resolver problemas comunes y alcanzar sus objetivos.

6. Los Gobiernos Locales ejercen sus competencias basados en los principios de la democracia representativa y participativa, a partir de la aplicación de las normas y mecanismos de participación ciudadana, según lo establece la Constitución y las leyes.

7. AMUNIC es una organización creíble, transparente, eficiente y con legitimidad ante sus socios y otros actores.

8. AMUNIC y sus socios aprovechan las ofertas de la cooperación internacional y de otras instituciones nacionales, sin perder su naturaleza gremial, municipalista y sin fines de lucro.

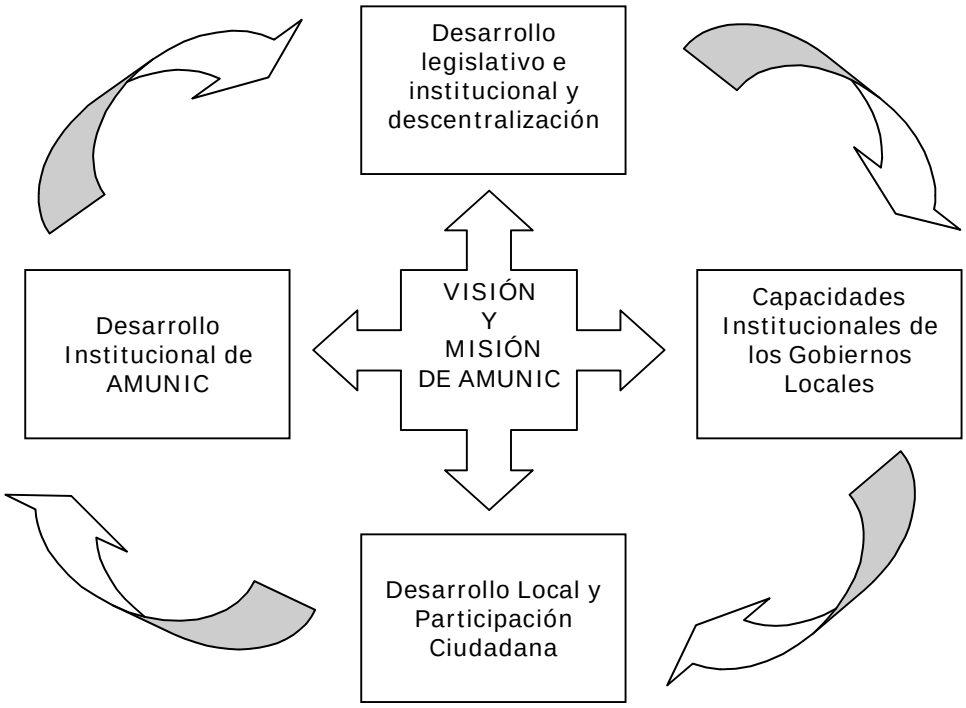
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE AMUNIC

Los programas son la expresión concreta de los objetivos estratégicos y en ellos se ponen en juego las capacidades principales de AMUNIC. Los programas orientan el quehacer de las Unidades Operativas en términos de procesos a largo plazo.

Los programas identificados son:

- Desarrollo Legislativo e Institucional de la Descentralización
- Capacidades Institucionales de los Gobiernos Locales
- Desarrollo Local y Participación Ciudadana
- Desarrollo Institucional de AMUNIC

Estos Programas Institucionales son el instrumento principal de AMUNIC al momento de elaborar sus Planes Operativos y en la gestión de recursos financieros. Con ellos AMUNIC garantiza mayor coherencia entre su quehacer cotidiano y las grandes definiciones estratégicas.



Objetivos Estratégicos, Líneas de Acción, Principales Aliados y Supuestos Externos de los Programas de AMUNIC

1. Programa de Desarrollo Legislativo e Institucional de la Descentralización

Objetivos Estratégicos a los que aporta	Grandes Líneas de Acción Programáticas	Principales Aliados	Supuestos Externos
El marco jurídico municipal fortalece y preserva la autonomía* política, administrativa y financiera de los Municipios y promueve la descentralización (transferencia de recursos, funciones y competencias).	- Promover y consensuar la demanda de los Gobiernos Locales. - Participar activamente e incidir en todos los espacios institucionales que se abran para la discusión de la política de descentralización de Nicaragua - Generar espacios de debate con la sociedad civil, partidos políticos y poderes del Estado y Cooperación Internacional.	- Cooperación Internacional - FEMICA - Organizaciones de la Sociedad Civil con trayectoria e incidencia en el tema.	Los próximos gobiernos nacionales concertan con los Municipios y otros actores nacionales, una estrategia de descentralización para el país.
Los Gobiernos Locales se fortalecen con la transferencia de competencias, recursos y metodologías desde los sectores nacionales, en la medida que avanza el proceso de descentralización en Nicaragua.	- Incidencia sobre el gobierno nacional y la Asamblea Nacional. - Participar activamente e incidir en todos los espacios que las instituciones sectoriales abran para debatir la descentralización - Promover intercambios de experiencias con otros países. - Organizar grupos de trabajo específicos e interinstitucionales. - Incidir sobre y reforzar el papel de la Comisión Sectorial de Descentralización. - Brindar servicios y logística a los municipios.	- Gremios, sindicatos y colegios de profesionales. - Cooperación Internacional con incidencia en las instituciones sectoriales. - Organizaciones de la Sociedad Civil con trayectoria e incidencia en el tema. - Centros de Derecho Constitucional.	El gobierno nacional transfiere recursos a los municipios y a los sectores para afrontar el proceso de descentralización. Equipos políticos y técnicos de las instituciones sectoriales con conocimientos sobre el proceso de descentralización y dispuestos a afrontar el reto. La CSD cumple con el papel establecido en su decreto creador.

* Se entiende por autonomía municipal a "…la capacidad de los Municipios para regular y administrar los asuntos públicos que la Constitución y las leyes les señalen" (Art.2 de la Ley 40)

2. Programa de Capacidades Institucionales de los Gobiernos Locales

Objetivos Estratégicos a los que aporta	Grandes Líneas de Acción Programáticas	Principales Aliados	Supuestos Externos
Los Gobiernos Locales tienen capacidades para normar y desarrollar procesos de gerencia, planificación, administración, ejecución de proyectos, seguimiento y evaluación.	- Promover y consensuar la demanda de los Gobiernos Locales. - Incidir en los actores (INIFOM, ONG, Universidades) que brindan capacitaciones, para que estas sean acordes con la demanda de los Municipios. - Incidencia en el Gobierno Nacional para estabilidad de transferencias.	- Universidad de León - Cooperación Internacional - ONG´s - CAM de la AN	Estabilidad en la transferencia de recursos financieros del gobiernos central hacia los municipios. EL INIFOM cumple con el papel asignado por su ley de creación.
Las Municipalidades tienen suficiencia financiera, a partir de su capacidad de recaudación, basada en una legislación moderna y como consecuencia de una política de descentralización fiscal, vía transferencia del presupuesto nacional y participación en impuestos nacionales.	- Investigación y formulación de propuestas que aporten al desarrollo legislativo. - Asesoría jurídica los municipios socios. - Incidencia sobre la cooperación internacional para la unificación y articulación de criterios sobre el tema. - Incidencia sobre las políticas económicas y fiscales nacionales. - Investigación y elaboración de propuestas. - Capacitación y asistencia técnica a los socios.	- Centros de Derecho Constitucional. - Organizaciones nacionales e internacional que aportan a las capacidades municipales y la participación ciudadana en la gestión local.	Las políticas macroeconómicas y fiscales del gobierno central no atentan contra la suficiencia financiera de los Municipios. Empresarios y ciudadanía en general reconocen la importancia de la tributación municipal para el desarrollo local. EL INIFOM cumple con el papel asignado por su ley de creación.
Los Municipios constituyen asociaciones (mancomunidades, consorcios u otros) alrededor de la cooperación intermunicipal para resolver problemas comunes y alcanzar sus objetivos.	- Capacitación a los Gobiernos Locales en temas de asociativismo para la cooperación intermunicipal. - Intercambio de experiencias.	- FEMICA - Cooperación Internacional interesada en el tema.	La Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Nacional otorga personería jurídica.

3. Programa de Desarrollo Local y Participación Ciudadana

Objetivos Estratégicos a los que aporta	Grandes Líneas de Acción Programáticas	Principales Aliados	Supuestos Externos
Los Gobiernos Locales ejercen sus competencias basados en los principios de la democracia representativa y participativa, a partir de la aplicación de las normas y mecanismos de participación ciudadana, según lo establece la Constitución y las leyes.	- Promover y consensuar la demanda de los Gobiernos Locales. - Incidencia en la formulación de políticas y desarrollo legislativo. - Promover el intercambio de experiencias entre gobiernos locales nicaragüenses y con otros países. - Coordinación con organizaciones de la sociedad civil orientadas a fortalecer la participación ciudadana en la gestión pública local.	- ONG´s y otras organizaciones Nacionales e Internacionales que promuevan la participación ciudadana en la gestión pública local. - Concejos de Desarrollo Municipal - CONADES - CAM de AN - Sec. de Acción Social - Empresa Privada	Estabilidad en la transferencia de recursos financieros del gobierno central hacia los municipios. Se consolidan las organizaciones locales que promueven la participación ciudadana en la gestión pública. EL INIFOM cumple con el papel asignado por su ley de creación.

4. Programa de Desarrollo Institucional de AMUNIC

Objetivos Estratégicos a los que aporta	Grandes Líneas de Acción Programáticas	Principales Aliados	Supuestos Externos
AMUNIC es una organización creíble, transparente, eficiente y con legitimidad ante sus socios y otros actores.	- Fortalecer su capacidad de comunicación e información hacia sus asociados y con otros actores nacionales e internacionales. - Capacitación a sus asociados en temas de concertación y negociación.	- Mesa de amigos de AMUNIC - Gremio de periodistas - Medios de Comunicación Nacionales.	No se encuentran.
AMUNIC aprovecha las ofertas de la cooperación internacional y se relaciona con otras instituciones nacionales, sin perder su naturaleza gremial, municipalista y sin fines de lucro.	- Fortalecer los espacios de concertación y negociación con los organismos internacionales de cooperación.	- Mesa de amigos de AMUNIC.	Disminución o ausencia de la cooperación internacional en Nicaragua.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE AMUNIC

Las políticas institucionales de AMUNIC orientan las actividades de la institución para el logro de sus objetivos estratégicos y la construcción efectiva de sus programas.

a. Relaciones con INIFOM

La relación AMUNIC - INIFOM debe consolidarse sobre la base de acuerdos estratégicos, orientados a consolidar una relación de cooperación mutua, para aprovechar oportunidades del entorno.

Para potenciar estos acuerdos y evitar conflictos en el desarrollo de funciones específicas, se debe promover un permanente esclarecimiento de la naturaleza e identidad de cada una de las instituciones.

En caso de conflictos graves, estos deben llevarse a un espacio de resolución que privilegie el principio de "gana - gana". Los desacuerdos en cuestiones puntuales o de tipo personales no deben afectar la relación estratégica.

b. Relaciones con la Comisión de Asuntos Municipales y con la Contraloría

Estas relaciones deben estar basadas en acuerdos marcos, que permitan una coordinación institucional para:

- Modernización del régimen local.
- Creación de instrumentos normativos que garanticen la transparencia en el manejo de la administración pública local.

c. Relaciones con la Cooperación Internacional

AMUNIC debe establecer relaciones de cordialidad y comunicación con todas las organizaciones de cooperación internacional que actúan en el territorio y al momento de establecer convenios de cooperación, estos deben orientarse por los siguientes criterios:

- Pertinencia, respecto a las definiciones estratégicas de AMUNIC y sus asociados.
- Equidad, respecto a la orientación de los recursos en el territorio y temas específicos.
- Viabilidad, respecto a los objetivos y acciones propuestas.

d. Relaciones AMUNIC - AMU´s (AMURACAN, AMURS, AMUNSE)

La base de las relaciones está en el respeto mutuo de los niveles jurisdiccionales y objetivos estratégicos de cada una, para ello se propone:

- Promover reuniones periódicas entre la Junta Directiva de AMUNIC y las Juntas Directivas de las AMU´s.

- Definir acciones conjuntas sobre la base de Planes Estratégicos y Operativos compartidos.
- Promover espacios de resolución de conflictos bajo la lógica "gana - gana". Los desacuerdos en cuestiones puntuales o de tipo personales no deben afectar la relación estratégica.

e. Relaciones de la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva con el Concejo Nacional y los Municipios asociados

Existen serios problemas en la comunicación entre estos dos niveles. Para corregir esta situación es necesario:

- Aprovechar los canales de comunicación y mecanismos de concertación entre municipios, de carácter "natural" o apoyados por la Cooperación Internacional ya existentes, los cuales no siempre responden al criterio de cercanía o jurisdicción departamental propuestos para la operativización del Consejo Nacional.
- Lo anterior no significa que se deje de promover y revalorizar las reuniones del Consejo Nacional, quizá con otro mecanismo operativo.
- Integrar Secretarios de Concejos Municipales y presidentes de las AMU´s al Consejo Nacional.
- Promover la responsabilidad de los representantes de Consejo Nacional en el desempeño de sus cargos y establecer las consecuencias de su incumplimiento.
- Promover asambleas "ad hoc" cuando se requiera debatir temas estratégicos y sus conclusiones deban tener un alto impacto en la opinión pública nacional.
- Realizar reuniones rotativas de la Junta Directiva de AMUNIC en los Departamentos.
- Crear Comisiones de Trabajo para abordar temas relevantes a la Visión y Misión de AMUNIC, integradas por Alcaldes interesados en el tema y que no estén en la Junta Directiva.

Reglas de Juego para el Equipo Técnico de la Dirección Ejecutiva de AMUNIC

Sin pretender establecer reglas de juego rígidas que desestimulen la creatividad y espontaneidad necesarias para actuar en un medio cambiante y exigente, pero tampoco sin pretender la no existencia de reglas que orienten el accionar de las personas que integran el equipo de la Dirección Ejecutiva, se definieron las siguientes reglas mínimas:

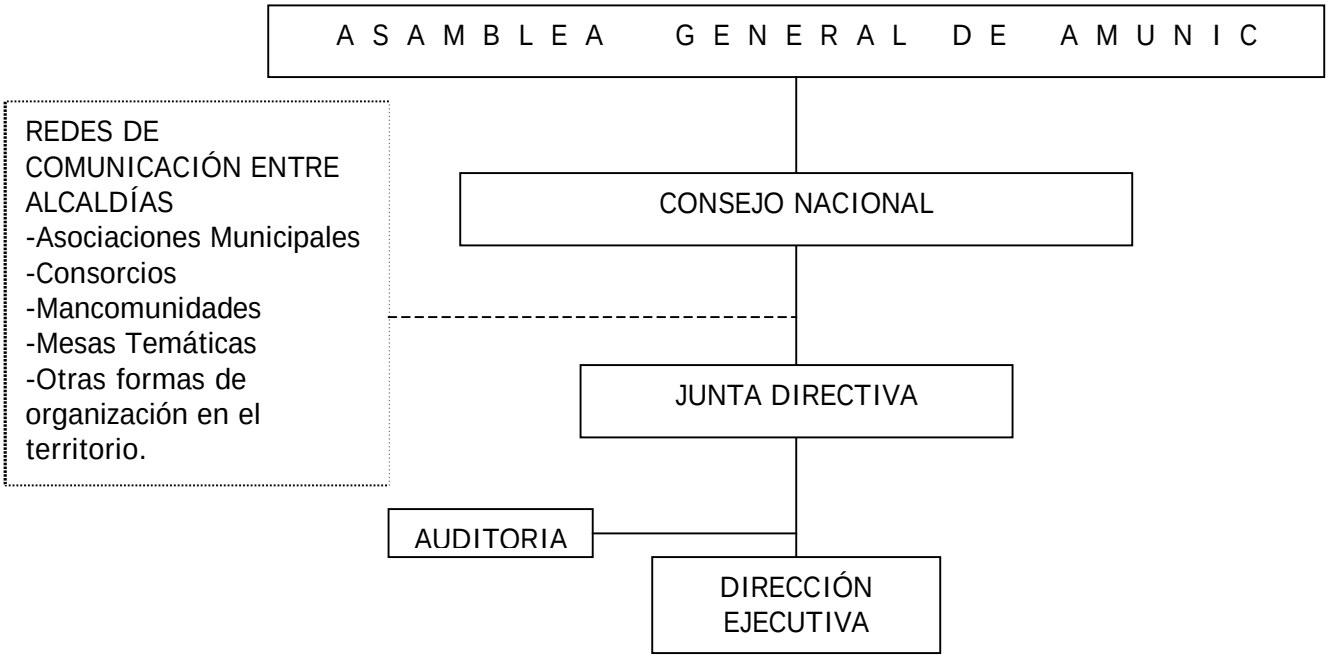
- Reuniones quincenales de coordinación de acciones entre Unidades Operativas, en base a planes, para el intercambio de conocimientos, debates, monitoreo de contexto político y de sus planes.
- Reuniones mensuales previas a la reunión de la Junta Directiva para planificar y dar seguimiento de gestión, sobre la base de los informes.
- Informe de gestión semestral dirigido a los socios y Junta Directiva, en base a las actas de reuniones mensuales e informes mensuales.

- Asamblea trimestral con todo el personal de AMUNIC, orientado a estimular capacidades y mejorar la calidad de los servicios.
- La planificación operativa anual y la gestión de recursos se deberán realizar a partir de los programas estratégicos y no desde las Unidades Operativas, como se venía haciendo hasta hoy, ello garantizará una mayor sinergia e impacto.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE AMUNIC

La estructura organizativa de AMUNIC es la definida por sus estatutos, sin modificaciones.

Con el fin de fortalecer la comunicación entre la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva y las Municipalidades Asociadas, se propone potenciar espacios de comunicación que ya existen, tales como las Asociaciones Municipales, las Mancomunidades, los Consorcios, Mesas Temáticas, entre otros.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE AMUNIC

Los estatutos dejan abierta la posibilidad de definir una estructura organizativa de la Dirección Ejecutiva, como órgano operativo de AMUNIC, acorde con los requerimientos del entorno y posibilidades institucionales.

En noviembre del 2000, AMUNIC redefine la estructura organizativa de la Dirección Ejecutiva en Unidades Operativas que, aún manteniendo una lógica de proyectos, avanzan hacia una concepción más sinérgica al momento de su operación.

La incorporación de PROGRAMAS ESTRATÉGICOS, entendidos como instrumentos que orientan el accionar de AMUNIC, exige una re - definición de las Unidades Operativas, alejándolas cada vez más de la lógica de proyectos y acercándolas a una concepción más integral y sinérgica de la organización.

Esta re-definición no implica la que la organización deseche la idea de Proyectos, por el contrario, ellos deben aparecer como las unidades mínimas de ejecución de las Unidades Operativas, en diversos temas.

AMUNIC entiende por UNIDADES OPERATIVAS, aquellas unidades mínimas organizativas que despliegan e incrementan las capacidades principales y secundarias de la institución, con el fin de contribuir al éxito de la Misión Institucional y al logro de sus Objetivos Estratégicos.

De acuerdo a los Programas Estratégicos se definieron, como una situación a ser alcanzada durante los próximos dos o tres años, las siguientes Unidades Operativas de la Dirección Ejecutiva de AMUNIC:

- Asesoría Legal y Financiera
- Relaciones Internacionales
- Cooperación Intermunicipal
- Metodologías e Instrumentos
- Divulgación
- Centro de Información y Documentación
- Administración y Finanzas de AMUNIC

Las Unidades Operativas se complementan entre sí para el logro de los objetivos estratégicos de los Programas de AMUNIC. Para garantizar ello, se constituirá un espacio de coordinación, presidido por la Dirección Ejecutiva.

- Comité Técnico

La Dirección Ejecutiva, para el logro de su papel de gerencia estratégica estará apoyada, a nivel de staff, por:

- Asistente de Dirección
- Asesor/a en Planificación, Evaluación, Monitoreo y Sistematización

Veamos cada una de estas instancias:

a. Asesoría Legal y Financiera

Sus funciones son similares a la actual Unidad de Asesoría Legal, que en la práctica aborda aspectos financieros del régimen municipal nicaragüense, aportando al proceso de descentralización. Por lo tanto, su implementación es de inmediato cumplimiento, incluyendo en la misma la participación del experto en finanzas, actualmente desempeñando funciones en la Unidad de Administración y Finanzas.

En los aspectos de asesoría legal al desarrollo de la descentralización, el más avanzado es el de las competencias municipales relacionadas a la gestión ambiental local, actualmente desarrollado por la Unidad de Asociativismo Municipal y Medio Ambiente.

b. Relaciones Internacionales

La Unidad se desarrollará a partir de los logros de la actual Unidad de Relaciones Nacionales e Internacionales, ampliando sus funciones hacia una línea de promoción de hermanamientos y fortalecimiento de las relaciones con la Cooperación Internacional, orientadas por los criterios definidos en las políticas institucionales para tal fin.

c. Cooperación Intermunicipal

Las funciones de esta Unidad giran alrededor de fortalecer las capacidades municipales para el cumplimiento de sus competencias por la vía de la cooperación entre municipios. Actualmente esta función es desarrollada por la Unidad de Asociativismo Municipal y Medio Ambiente.

Además esta área tiene como función identificar y promover redes de comunicación entre asociados.

d. Metodologías e Instrumentos

Esta Unidad Operativa, por una parte, tiene como función apoyar a las otras Unidades en el desarrollo de sus capacidades de intervención, particularmente en el campo de la capacitación y la asistencia técnica.

Por otra parte, debe contribuir a la construcción de modelos para el desarrollo de sus capacidades en el cumplimiento de las competencias municipales, de tal manera que los socios tengan los parámetros requeridos para priorizar y cualificar sus demandas y puedan supervisar la calidad de las ofertas de capacitación y asistencia técnica, que les proveen el INIFOM y otras organizaciones que intervienen en este sentido.

e. Divulgación

Esta Unidad tiene como objetivo inmediato que los socios y el entorno inmediato de AMUNIC estén informados de el quehacer institucional, evitando intermediaciones y distorsiones, como así mismo, sobre los avances específicos del Municipalismo.

Actualmente, funciona un área de comunicación dentro de la Unidad de Relaciones Nacionales e Internacionales, para quien se ha diseñado un plan de comunicaciones institucionales, el cual será la base para el desarrollo de la Unidad de Divulgación.

f. Centro de Información y Documentación

Este Centro, que en términos estrictos es más que una unidad operativa, tiene como fin producir la información necesaria para el desarrollo de las capacidades principales de todas las unidades y el logro de los objetivos estratégicos. Como, así mismo, ordenar y facilitar el acceso a documentaciones, para sus socios y personal. Esto significa que debe desarrollar bases de datos y producir indicadores de contexto para su seguimiento.

g. Administración y Finanzas de AMUNIC

Esta Unidad tiene las mismas funciones que la actual Unidad de Administración y Finanzas, menos aquellas relacionadas con las finanzas municipales. Dentro de esta Unidad se ejecutará el Componente de Asistencia y Gestión de Servicios a los Municipios, cuyo objetivo es acompañar a los Alcaldes en las gestiones nacionales y brindar servicios que apunten a incrementar los recursos propios de AMUNIC.

h. Comité Técnico

El Comité Técnico es un espacio de debate, coordinación de planes, monitoreo y evaluación de gestión, está presidido por la Dirección Ejecutiva. Actualmente existen espacios de despacho conjunto y de reuniones de coordinación "ad hoc", que se deben institucionalizar como reuniones periódicas.

i. Asesor(a) en Planificación, Monitoreo, Evaluación y Sistematización -PMES-

Funcionará como un staff temporal. Su papel es proveer de metodología e instrumentos para mejorar las capacidades de planificación, monitoreo, evaluación y sistematización de la organización.

j. Asistente de Dirección Ejecutiva

La Junta Directiva (alcaldes en funciones) normalmente no se encuentra disponible para cubrir todas las actividades de lobbying y cabildeo que requiere la institución, recayendo sobre la Dirección Ejecutiva el mayor peso de las mismas. En la práctica, esta situación implica que gran parte de las tareas de gerencia, propias de la Dirección, se limiten a un papel de "apaga fuegos", debilitando el accionar coordinado de los equipos.

La asistencia de la dirección, busca fortalecer el papel de gerencia operativa de la Dirección Ejecutiva, contribuyendo a una mayor coordinación y sinergia en el funcionamiento de la organización.

k. Dirección Ejecutiva

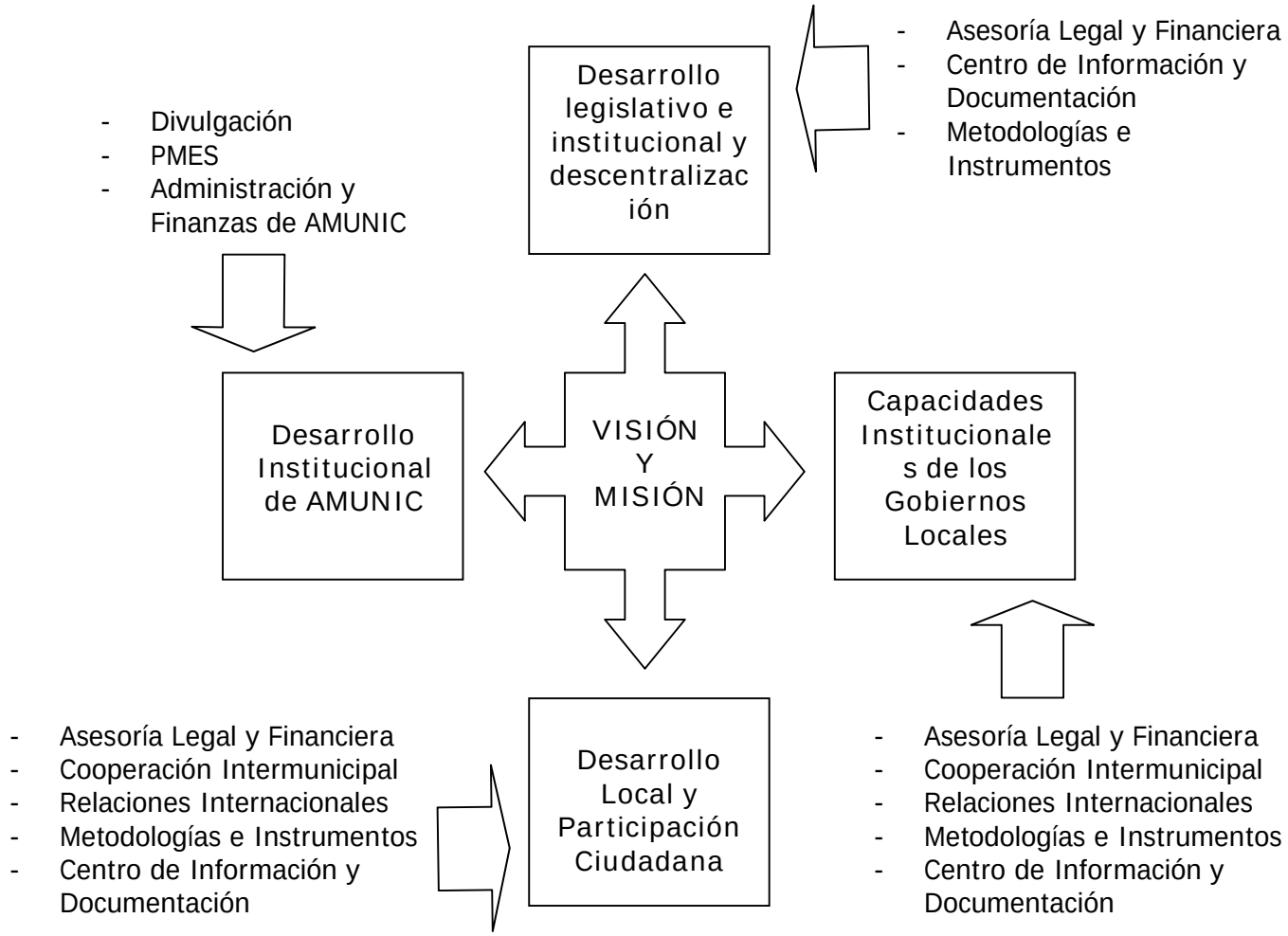
En este esquema organizativo, la Dirección Ejecutiva desarrolla su rol, <u>con mayor énfasis</u>, en aspectos relacionados con: asesoría y acompañamiento a la Junta Directiva

en actividades de lobbying y el cabildeo político; coordinación del Equipo Técnico en aspectos estratégicos y en su participación, como representantes de AMUNIC, en espacios de coordinación interinstitucional; monitoreo y evaluación del personal y apoyo a la Unidad de Asesoría Legal y Financiera.

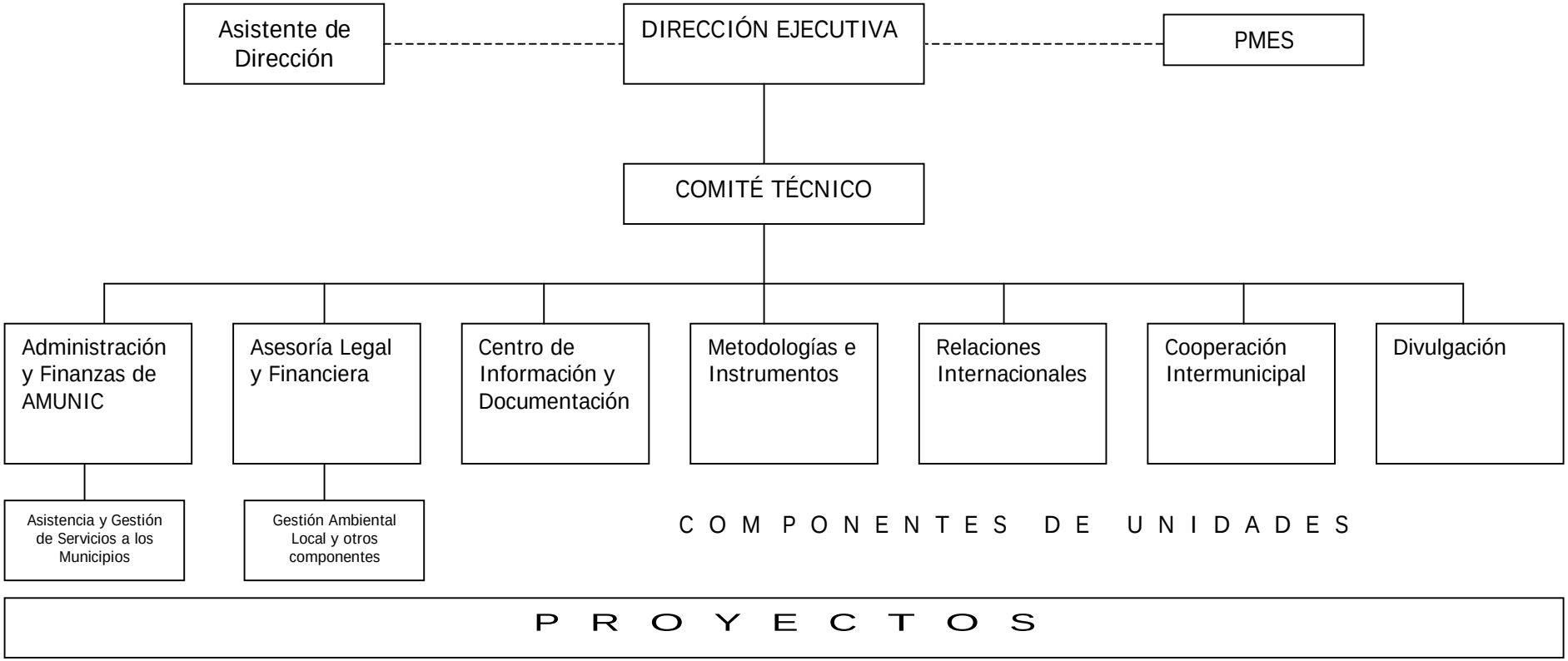
Componentes de las Unidades Operativas

Las Unidades Operativas, en la medida que el desarrollo de sus temas específicos así lo requieran, podrán conformar componentes específicos, orientados a la coordinación de proyectos y la ejecución de actividades especializadas. Los Componentes son instancias organizativas dependientes jerárquicamente de las Unidades Operativas.

RELACIONES ENTRE LAS UNIDADES OPERATIVAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE AMUNIC



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE AMUNIC QUE EMERGE DEL PLAN ESTRATÉGICO



Plan de Transición entre el actual organigrama y el emergente

a. Asesoría Legal y Financiera

Es de inmediata implementación en todos los aspectos que venían ejecutándose en la actual Unidad de Asesoría Legal. Para el año 2002 se espera que la Unidad desarrolle el Componente de Gestión Ambiental Local.

b. Relaciones Internacionales

Es de inmediata implementación.

c. Cooperación Intermunicipal

Durante el año 2001 se definirá con mayor claridad las funciones de esta Unidad y la aparición de componentes si fuera necesario. Su aplicación definitiva se realizará en el año 2002.

d. Metodologías e Instrumentos

Durante el año 2001, el Comité Técnico definirá con mayor claridad sus funciones, para comenzar su implementación, vía contratación temporal durante el año 2002, hasta su institucionalización definitiva en el año 2003.

e. Divulgación

La Unidad será institucionalizada inmediatamente a partir de los resultados de la consultoría realizada en el año 2000.

f. Centro de Información y Documentación

Durante el año 2001 se comenzará el diseño de una base de datos, la cual se espera pueda comenzar a utilizarse en el año 2002. Con la adquisición de un nuevo local, se adecuará un espacio para el Centro de documentación. Se espera que su definitiva institucionalización se concrete en el año 2003.

g. Administración y Finanzas de AMUNIC

De inmediata implementación.

h. Comité Técnico

De inmediata implementación.

i. Asistente de Dirección Ejecutiva

De inmediata implementación, con recursos PRODEMU-DANIDA

j. Asesor(a) en Planificación, Monitoreo, Evaluación y Sistematización -PMES-

De inmediata implementación, con recursos PRODEMU-DANIDA, mediante contrataciones temporales.

ESTRATEGIA FINANCIERA DE AMUNIC

Para considerar a AMUNIC como una organización sostenible financieramente es preciso alcanzar en los próximos años las siguientes metas:

a. Los recursos propios de AMUNIC deben cubrir aproximadamente el cien por ciento de sus gastos de personal y gastos generales y un veinte por ciento de las actividades previstas anualmente.
b. Ningún organismo donante debe superar el treinta por ciento del total del presupuesto general de AMUNIC. Ello brinda estabilidad frente al retiro de un donante.

Para alcanzar estas metas financieras:

- Hay que ampliar la cantidad de organismos internacionales que financian programas, obteniendo de ellos un porcentaje por administración de recursos, destinado a cubrir gastos de personal y generales.

- Es preciso que se realicen actividades tendientes a comprometer a todos los socios en el pago de sus cuotas del 1% de sus ingresos tributarios corrientes, a través de las transferencias, de este año y de los próximos.

- Desarrollar un proyecto de venta de servicios de capacitación, servicios legales y financieros, compras masivas, entre otros.

- Desarrollar proyectos de emprendimientos comerciales, como por ejemplo una imprenta, bolsa de consultores, entre otros.

- El personal de los Componentes de Unidades Operativas debe proveerse de forma temporal, no ampliando la planta de personal de AMUNIC.