



## **Guía para la evaluación y fortalecimiento institucional de mancomunidades**

***Preparado para:***

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)  
Buró para América Latina y El Caribe  
Oficina para el Desarrollo Regional Sostenible

***Por:***

Asociación Internacional de Administración de Ciudades Y Condados (ICMA)  
Acuerdo de Cooperación No. LAG-A-00-98-00060-00

## Contenido

<b>Presentación</b>	<b>3</b>
<b>Enfoque de Evaluación</b>	<b>4</b>
Alcance de los ámbitos a analizar	4
Forma de Evaluación	5
Instrucciones a las y los usuarios	5
El momento de aplicación	6
<b>Organización</b>	<b>8</b>
Acciones para el mejoramiento	9
<b>Integración</b>	<b>11</b>
Acciones para el mejoramiento	12
<b>Liderazgo</b>	<b>13</b>
Acciones para el mejoramiento	15
<b>El modelo de gestión</b>	<b>17</b>
Acciones para el mejoramiento	22
<b>Sostenibilidad Financiera</b>	<b>24</b>
Acciones para el mejoramiento	27
<b>Tabla Resumen de Calificación</b>	<b>28</b>
<b>Etapas de madurez institucional según el Índice de Desarrollo Institucional</b>	<b>28</b>
<b>Aspectos generales que aportan al desarrollo mancomunado según actor y ámbito de incidencia</b>	<b>29</b>

## Presentación

Este documento sistematiza tres documentos que sobre el tema de desarrollo mancomunado se han elaborado en Proyectos desarrollados por ICMA bajo el Proyecto *Regional Partnership for Decentralization and Local Governance in the Americas*, financiado por la USAID. Los documentos base son:

- a. Conformación y funcionamiento de mancomunidades (Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras). Sistematización crítica y propuesta.
- b. Ruta crítica para el desarrollo de mancomunidades.
- c. Metodología para la aplicación del índice de desarrollo institucional para las asociaciones departamentales de municipios de Bolivia (Instrumento para Aplicación)

El documento en sí, tiene por objetivo constituirse en una guía para el diagnóstico de la situación de una mancomunidad determinada, contemplando las posibles acciones para mejorar la situación, ya que presenta una serie de actividades a ser consideradas para el fortalecimiento institucional de estas instancias de cooperación intermunicipal. En este aspecto se presentan algunas metodologías de uso del documento.

La evaluación de los diferentes aspectos de la institucionalidad de la mancomunidad da como resultado el “Índice de Desarrollo Institucional” y el mismo es un instrumento adaptado del Índice de Desarrollo Institucional para las Asociaciones Departamentales y las Mancomunidades de Bolivia bajo el Programa DDCP3, financiado por USAID/Bolivia, que a su vez se basa en el Índice de Desarrollo Organizacional de las Asociaciones Municipales preparado por ICMA bajo el Proyecto *Regional Partnership for Decentralization and Local Governance in the Americas*, que permite evaluar la situación institucional de las Asociaciones, detectando sus debilidades y aprovechando fortalezas, a efecto de potenciar, de manera sostenible, su rol estratégico a favor de los municipios que representan.

La adaptación se ha efectuado atendiendo los estudios nacionales y de caso, realizados en Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala, tomando en cuenta el esquema institucional municipal, los roles que desempeñan las mancomunidades y a las tendencias que se plantean para su fortalecimiento.

Contar con un instrumento de fácil aplicación y, que contenga algunas acciones a ser tomadas en cuenta por las autoridades locales que conforman una mancomunidad, significa plantear oportunidades a estas instancias para fortalecer su institucionalidad a través de aspectos como la coordinación, la comunicación, articular la demanda –

tanto interna como externa -, fortalecer su capacidad de gestión y posibilitar su integración de manera coherente con los motivos de su unión. También implica una contribución a la optimización en el uso de los recursos que se canalizan, siempre que en la práctica se logre establecer alianzas entre los gobiernos locales participantes entre sí y con la sociedad civil y el sector privado; complementando los distintos intereses y diversas acciones para lograr el desarrollo territorial cohesionado, equitativo y solidario.

Por último, el documento para su manejo se presenta dividido por ámbito de aproximación, primero la matriz de evaluación, seguida por otra conteniendo actividades a contemplar para la mejora, así en los cuatro ámbitos considerados para la evaluación. Por último, se presenta una matriz que contiene una serie de aspectos que aportan al desarrollo de las mancomunidades planteados según actor y espacio de incidencia.

## **Enfoque de Evaluación**

El desarrollo institucional municipal se concibe como el equilibrio en el funcionamiento y quehacer de la mancomunidad. Es decir, donde las organizaciones tienden a fortalecer sus distintos ámbitos de acción así como su organización interna, de manera que les permita apropiarse de su papel, ejercer roles diferenciados pero a la vez complementarios, desempeñarse con eficiencia y eficacia y articular sus actividades entre los distintos niveles de la institucionalidad mancomunada y de las instancias que la conforman, las municipalidades. Sobre esta base, el enfoque y propuesta que se contemplan en este documento contempla los siguientes ámbitos:

1. Organización
2. Integración
3. Liderazgo
4. Modelo de gestión
5. Sostenibilidad financiera.

### ***Alcance de los ámbitos a analizar***

**La organización** comprende los aspectos relacionados con la constitución de la mancomunidad, por tanto implica la disponibilidad de personería jurídica, la identificación de los municipios que la integran, las verificaciones de las estructuras decisorias, ejecutivas y de vigilancia establecidas en sus estatutos; la aprobación y el grado de aplicación del reglamento interno. Estos aspectos nos definen el tipo de organización de la que se está hablando.

**La integración** se refiere a la forma como la mancomunidad está armonizada en forma vertical y horizontal, con otras instancias de la institucionalidad municipalidad tales como la Asociación Nacional, con otras mancomunidades, con otras instancias públicas presentes en el territorio.

**El liderazgo** está relacionado con el grado de reconocimiento institucional que puede alcanzar una mancomunidad, con el poder de convocatoria, con el grado de aceptación de sus miembros, con el sistema de relaciones, con el grado de independencia política, con la claridad de su visión y misión, con la capacidad de respuesta de la misma. Asimismo, contempla acciones relacionadas con otros sectores de la sociedad a través de mecanismos de comunicación formal.

**El modelo de gestión** implica la forma de operación de la mancomunidad, comprende la estructura operativa y forma de gestión de los recursos humanos; los instrumentos para su funcionamiento; la forma de planificación y gestión de programas y proyectos, el sistema para la toma de decisiones; la forma de participación de la membresía y el sistema de información a sus miembros. También se incluyen los mecanismos formales de participación social.

**Sostenibilidad Financiera:** incluye las estrategias para agenciarse y administrar sus recursos financieros, las fuentes y usos de fondos, la consolidación financiera de la organización, la transparencia en la administración de los recursos, la capacidad de gestión de recursos financieros, la capacidad para formular y administrar su presupuesto y la rendición de cuentas.

### ***Forma de Evaluación***

Cada ámbito identificado, es evaluado por actividad, instrumento o evento, ponderando los distintos grados de desarrollo o profundidad de la problemática a fin de establecer el índice de desarrollo institucional de la mancomunidad.

### ***Instrucciones a las y los usuarios***

La metodología del Índice de Desarrollo Institucional (IDI) se ha estructurado de manera muy sencilla, no obstante se ha procurado incorporar los aspectos relevantes del funcionamiento mancomunado, con el objeto de que posteriormente se puedan fortalecer aquellos que resulten de interés para las mismas.

Quienes utilicen este instrumento deben observar que hay cuatro grados de evaluación de cada actividad, instrumento o evento de tal manera que el menor grado de desarrollo se evidencia en el nivel 0 y el mejor en el nivel 3, el cual viene a constituir la imagen objetivo para la mancomunidad.

Cuando en el análisis de una misma actividad, instrumento o evento se presenta más de una situación y la mancomunidad sólo cumple alguna o algunas de las situaciones presentadas, se pueden usar decimales para contabilizar el puntaje. Por ejemplo, donde hayan dos situaciones y la mancomunidad solo cumple una se le da un 0.5; si hay tres situaciones y la mancomunidad cumple dos, se le da un tercio a cada una de manera que tendríamos un 0.66, y así sucesivamente. Esto permitirá que el resultado final arroje de manera objetiva la situación real que vive la mancomunidad. Asimismo, si la respuesta a determinadas situaciones se ubica entre los extremos citados en cada bloque de evaluación, se pueden usar decimales entre los dos números enteros donde se ubica la respuesta.

La aplicación de este instrumento por lo menos debe hacerse con la Dirección Ejecutiva, personal técnico, el directorio activo de la mancomunidad, para que las respuestas no se concentren solo en el criterio de pocas personas. Igualmente, es importante contar con una persona que facilite y/o modere la o las sesiones de trabajo, previo establecimiento de la metodología.

### ***El momento de aplicación***

Como se ha planteado, se presenta en el documento las áreas a evaluar y a continuación diferentes aspectos relacionados con los aspectos tratados, que se sugieren para mejorar u optimizar los procesos que se están ejecutando. Por último, se cuenta con una matriz que incluye los principales aspectos del desarrollo y fortalecimiento mancomunado, contemplando el papel de los distintos actores involucrados en la iniciativa.

En ese sentido la persona responsable de la facilitación – moderación, puede plantear las siguientes modalidades de trabajo:

1. Comenzar directamente con el proceso evaluativo, recordando los conceptos y posteriormente establecer un momento para visualizar los mecanismos de mejora contemplados en las matrices que se presentan posterior a cada aspecto evaluado.
2. Discutir sobre los aspectos desde la perspectiva del “deber ser” (incluido en las matrices denominadas *Acciones para el Mejoramiento* en cada ítem) y posteriormente evaluar el desempeño y situación de la institución.

Como se dijo, se presenta una matriz que contiene aspectos generales que aportan al desarrollo mancomunado según actor y ámbito de incidencia, que puede ser enriquecida según las distintas especificidades de la mancomunidad que aplique este instrumento evaluativo y permite tener un mapa institucional relacionado con el área de acción, la visión y misión de la mancomunidad. El desarrollo de este último ejercicio permite a las personas participantes – todas vinculadas con la gestión mancomunada – ubicar la institución en su realidad y poder generar sinergias en torno a los objetivos de la institución.

Por último, se recomienda establecer momentos de encuentro, contando con representación de todos los ámbitos (político, administrativo, técnico y si se considera oportuno de la sociedad civil) para dar seguimiento a las debilidades detectadas y la evolución de las mismas de acuerdo a las medidas correctivas acordadas. Es importante destacar que este proceso evaluativo de carácter participativo – como lo es el contenido en este documento – tiene por objetivo identificar los aspectos a mejorar, así como aquellas áreas a potenciar, generando así herramientas de mejora y la apropiación del proceso por parte de todos los actores.

Entonces, acordado y definido el abordaje metodológico de la evaluación participativa, se procede al trabajo.

## Organización

Instrumento/Función/Evento	0	1	2	3	Puntaje
Cobertura de Representación de la mancomunidad.	Más de la mitad de los municipios que formaron la mancomunidad no participan.	La mitad de los municipios están activos en la mancomunidad.	Más de la mitad están activos en la mancomunidad	Todos los municipios que integran la mancomunidad están activos en la mancomunidad.	
Personería Jurídica	La mancomunidad no tiene personería jurídica.	Ha iniciado el trámite de personería jurídica.	Dispone de personería jurídica aprobada.	La Mancomunidad dispone de personería jurídica aprobada y sus Estatutos son plenamente conocidos por los miembros de la organización.	
Reglamento Interno de la Mancomunidad	La mancomunidad no tiene reglamento interno.	La mancomunidad dispone de reglamento interno aprobado, pero no es conocido por todos sus miembros.	La mancomunidad dispone de reglamento interno y es del conocimiento de los miembros, pero no lo toman en cuenta para el desempeño de sus funciones.	La mancomunidad dispone del reglamento interno, lo conocen los miembros y existen evidencias de que está en aplicación.	
Organización de Estructuras internas de dirección, ejecutivas y de vigilancia	No se han conformado las estructuras descritas en los estatutos (Dirección Ejecutiva o gerencia, equipo técnico, etc.).	Se han organizado parcialmente algunas estructuras o bien no todas desempeñan la función que les corresponde por lo que su nivel de desempeño es incipiente.	Se han conformado totalmente las estructuras pero aún no todas se han apropiado de su papel por lo que su desempeño aún no es óptimo.	Se han organizado todas las estructuras descritas en los estatutos, están trabajando sistemáticamente y sus miembros buscan permanentemente optimizar el desempeño de sus funciones.	
<b>Total puntaje</b>					

## Acciones para el mejoramiento

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<p><b>Conceptualización</b>, es necesario llegar a acuerdos sobre el significado de una mancomunidad, así como de otras formas asociativas (empresas, consorcios, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar la inclusión de temas como: generación de consensos, solidaridad, pluralidad, equidad (género, étnica), liderazgo compartido, toma de decisiones responsable.</li> <li>- Definir el por qué, para qué, cómo queremos hacerlo; así como el compromiso de cada parte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de agendas de trabajo</li> <li>- Reuniones de autoridades in situ, es decir, rotar la sede de acuerdo con los municipios participantes.</li> <li>- Definición de reglas claras de funcionamiento en esta etapa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas o memorias de las actividades desarrolladas.</li> <li>- Listas de asistentes.</li> <li>- Documento que reúne los acuerdos tomados sobre el concepto de mancomunidad y la definición básica del por qué y para qué de la asociación.</li> </ul>
<p><b>Identificación de potencialidades y necesidades</b>, definición de intereses y necesidades <i>comunes</i> que reúnen a los municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede considerarse el desarrollo de actividades individuales y después colectivas. Dependerá de la disponibilidad de recursos, así como del motivo de reunión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones ampliadas con sectores e instancias afines al tema que les une.</li> <li>- Realización de diagnóstico regional, considerando las particularidades de los municipios socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actas de reuniones celebradas.</li> <li>- Documento que contempla la identificación de necesidades individuales y comunes.</li> <li>- Documento que contempla las potencialidades individuales para ser aprovechadas por el conjunto.</li> </ul>
<p><b>Identificación de instancias afines al tema que motiva la asociación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un mapa institucional del territorio según interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificada una red de actores de colaboración estratégica.</li> <li>- Identificadas las instancias que, eventualmente, pueden obstaculizar el proceso.</li> </ul>
<p><b>Identificación de objetivos, visión y misión de la mancomunidad</b>, Se trata de un ejercicio provisional, ya que se considera oportuno definir estos puntos de manera más participativa durante el proceso de desarrollo de la planificación estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres municipales y mancomunados, donde participen otros sectores que conozcan la realidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aval a los resultados de esta actividad por parte de los Concejos Municipales que conforman esta iniciativa</li> </ul>
<p><b>Factibilidad o viabilidad de la iniciativa</b>, se refiere a hacer un inventario de las posibilidades políticas, económicas, materiales y humanas con que se cuenta. De igual manera, se debe vincular la iniciativa con acciones en el ámbito nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de una serie de escenarios posibles con el fin de definir los recursos mínimos de funcionamiento (personales y materiales)</li> <li>- Contraste de la iniciativa con políticas nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos los costos (políticos y económicos) y su relación con las posibilidades de hacerlo.</li> </ul>
<p><b>Definición de compromisos y acuerdos básicos</b>, declaración de la voluntad política <i>orientada y</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de acta para los Concejos Municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación pública de intención.</li> <li>- Acta con acuerdos de intencionalidad.</li> </ul>

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<i>comprometida</i> , contemplando los mecanismos de retiro de la asociación.		
<b>Establecimiento de instancias de organización política y de gestión</b> , con el fin de determinar las funciones, alcances y; así, evitar conflictos de competencia.	<i>Político:</i> En Asamblea General nombramiento de: Junta Directiva, Comisiones de trabajo, Consejo Consultivo (de acuerdo con el tema de participación). <i>Gestión:</i> Definición de un mínimo de personal técnico para el funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de estatutos: membresía, sobre obligaciones y beneficios, toma de decisiones, representatividad, ...</li> <li>- Reglamento interno, que contemple mecanismos de contratación del personal (criterios técnicos).</li> <li>- Manuales de funcionamiento del personal.</li> </ul>
<b>Formalización</b> , se refiere al momento en que se han generado todas las condiciones para que se comience a trabajar de manera ordenada, responsable y comprometida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta constitutiva consensuada.</li> <li>- Registro unificado y regulado</li> <li>- Afinamiento de estatutos y reglamento.</li> <li>- Contratación de personal técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta constitutiva.</li> <li>- Estatutos.</li> <li>- Reglamentos.</li> <li>- Personería Jurídica.</li> </ul>

## Integración

Instrumento/ Función/Evento	0	1	2	3	Puntaje
Articulación con la Asociación Nacional y otras formas asociativas municipales	La mancomunidad y/o sus municipios integrantes están agremiados en la Asociación nacional pero no se siente representada ni tiene confianza, y su agenda es independiente.	La mancomunidad y/o sus municipios integrantes, se siente representada por la misma y tiene confianza en la misma, pero solo recibe instrucciones.	La mancomunidad y/o sus municipios integrantes, se siente representada y tiene confianza en la misma recibe instrucciones y retroalimenta a la Asociación, pero no tiene peso en lograr incorporar en la misma sus intereses.	La mancomunidad y/o sus municipios integrantes, se siente representada por la Asociación Nacional, tiene confianza y una relación dual, atendiendo las iniciativas de Asociación pero también insertando sus intereses en la agenda de la misma.	
Articulación con otras mancomunidades	La mancomunidad no conoce las mancomunidades que están cercana y tiene una actitud en contra de la formación de mancomunidades porque siente que son su competencia.	La mancomunidad conoce las mancomunidades que están en cercanas pero no tiene relación y más bien compite con ellas en la prestación de servicios.	La mancomunidad conoce las mancomunidades que están cercanas y tiene relación eventual con algunas.	La mancomunidad se ha reunido con las mancomunidades cercanas, han delimitado roles y hay una complementación de actividades entre las mancomunidades y se apoyan mutuamente.	
Coordinación con otras instituciones del Estado	La mancomunidad no ha tenido ninguna relación con otras instancias del gobierno nacional.	La mancomunidad ha tenido relación puntual con otras instancias del gobierno nacional pero no han materializado ninguna actividad.	La mancomunidad ha tenido relación puntual con otras instancias del gobierno nacional y ha logrado alguna coordinación de actividades que se han desarrollado.	La mancomunidad tiene relación con otras instancias de gobierno que actúan en el territorio, está coordinando su agenda de manera permanente.	
Coordinación con cooperación internacional.	La mancomunidad no ha tenido ninguna relación con organismos de cooperación internacional.	La mancomunidad ha tenido relación puntual con organismos para la cooperación internacional pero no han materializado la coordinación de alguna actividad.	La mancomunidad ha tenido relación puntual con Organismos para la cooperación internacional y ha logrado alguna coordinación de actividades.	La mancomunidad tiene relación con organismos de cooperación, con quien está coordinando su agenda de manera permanente.	
<b>Puntaje Total</b>					

## Acciones para el mejoramiento

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<b>Articulación externa</b> , con el fin de dar a conocer la experiencia y generar sinergias con otras instancias municipales, instituciones del Estado y Cooperación Internacional.	<i>Otras mancomunidades:</i> - Intercambio de experiencias <i>Asociación Nacional de Municipios:</i> - Identificación de puntos de incidencia política.	- Actas de reuniones de intercambio con otras mancomunidades. - Comunicación permanente con Asociación Nacional de Municipios.
	<i>Instituciones del Estado:</i> - Coordinación según área de interés.	- Documentos de análisis permanente del entorno. - Actas de reuniones.
	<i>Cooperación Internacional:</i> - Desarrollo de proyectos incluyendo criterios de sostenibilidad. - Establecer mesas de diálogo con donantes.	- Establecidos procesos de sostenibilidad desde criterios de gradualidad (en el caso de que exista apoyo externo). - Establecidas las mesas de diálogo (si hay más de un cooperante),.
<b>Establecimiento y desarrollo de mecanismos de concertación y acuerdos estratégicos según área de trabajo e interés</b> , se considera en este aspecto la articulación sectorial (público – privado) e institucional.	- Establecer convenios de colaboración. - Definir espacios en la estructuras de la toma de decisiones, estableciendo claramente el alcance de la misma. - Desarrollar mecanismos de cooperación al desarrollo social empresarial.	- Establecidos y funcionando convenios de colaboración. - Establecidos los espacios de intercambio, tanto en aquellos de toma de decisiones como en los de seguimiento. - Proyectos ejecutados por el sector empresarial en el territorio.

## Liderazgo

Instrumento/Función/ Evento	0	1	2	3	Puntaje
Identificación de la Visión y Misión de la mancomunidad	La mancomunidad no tiene identificada su visión y no tiene claridad en su misión. Es frecuente confundir el papel representativo, de coordinación, de concertación con el de fortalecimiento técnico, venta de servicios u otro.	La mancomunidad tiene identificada su visión y misión pero no está comprendida y asumida por sus miembros.	La mancomunidad tiene identificada su visión y misión pero sólo el directorio y el ejecutivo se ha apropiado de las mismas y el resto no las ha comprendido.	La mancomunidad tiene identificada su visión y misión, lo cual ha sido asumido por todos sus miembros quienes tienen claridad del papel de la misma y de lo que persigue a futuro.	
Poder de Convocatoria	La mancomunidad aún no ha contactado ni establecido relación con todos los municipios que la conforman	La mancomunidad ha establecido relación con todos los municipios que la conforman, pero al menos el 50% no acude a las sesiones u otros eventos cuando son convocados.	La mancomunidad ha establecido relación con todos los municipios que la conforman, pero al menos un 30% de los municipios no acuden a las sesiones u otros eventos cuando son convocados.	La mancomunidad ha logrado atraer a todos los municipios que la conforman y sus miembros están motivados a participar en las sesiones y evento que organiza.	
Independencia Política para la conformación de los equipos de trabajo y la toma de decisiones de la mancomunidad.	La política partidista impulsa las decisiones y actividades de la mancomunidad en todos sus niveles incluso en la selección y retención del gerente. El favoritismo político domina y se refleja en las políticas y programas.	Los funcionarios de la mancomunidad participan rutinariamente en actividades de partidos políticos. Esto causa percepción de que la mancomunidad está ligada a uno o varios partidos políticos. Existe un patrón de favoritismo cuando se extienden las invitaciones a los representantes de los partidos políticos para que asistan a los eventos de la mancomunidad.	Hay identificación ocasional con algún partido político por medio del respaldo de la posición política de partido o por alguna otra acción que liga públicamente a la mancomunidad con el partido. A pesar de la identificación ocasional con partidos políticos, la mancomunidad en general opera en forma no partidista y se enfoca en las políticas y programas que favorecen a los gobiernos locales.	Ninguno de los aspectos de la vida de la mancomunidad es partidista. Existe un enfoque constante en las políticas y programas que ayudan a fortalecer los gobiernos locales, en contraste con la adhesión a las posiciones o programas promovidos por los partidos políticos.	
Reconocimiento Institucional de la mancomunidad	La mancomunidad es poco conocida, no ha establecido	La mancomunidad es parcialmente conocida, ha establecido algunas	La mancomunidad es conocida, ha establecido relaciones con varias	La mancomunidad es muy conocida, ha establecido relaciones con varias	

Instrumento/Función/ Evento	0	1	2	3	Puntaje
	relaciones con otras organizaciones de gobierno y sociedad civil por lo que sus actuaciones las realiza de manera aislada y doméstica.	relaciones con otras organizaciones de gobierno y sociedad civil, pero su reconocimiento institucional aún es incipiente.	organizaciones, pero aún necesita fortalecerlas para posesionarse de la actividad interinstitucional.	organizaciones; recibe invitaciones y participa en los distintos eventos, es parte de comités o comisiones interinstitucionales.	
Capacidad de Respuesta en el papel de representación y en fortalecimiento técnico	La mancomunidad no ha logrado estructurar un modelo de gestión que genere los productos y servicios que sus miembros esperan. No dispone de una agenda priorizada sobre asuntos de representación ni tiene identificadas las necesidades de fortalecimiento técnico de los municipios que podría facilitar o brindar.	La mancomunidad ha desarrollado alguna actividad marginal a favor de sus miembros, pero no la suficiente para generar los productos que los mismos esperan. Aún no tiene una agenda definida de representación, pero ha tenido demanda para algunos asuntos de fortalecimiento técnico.	La mancomunidad ha desarrollado algunas iniciativas a favor de los intereses de sus miembros, pero no tiene aún sistematizada una agenda de representación ni de fortalecimiento y aún no tiene el suficiente liderazgo para lograr que las iniciativas presentadas, lleguen a resoluciones favorables para sus miembros. Aún es marginal y puntual la atención.	La mancomunidad ha tenido varias iniciativas que responde a los intereses de sus miembros que han culminado en la respuesta esperada; desarrolla un programa continuo de actividades para atender la demanda de sus socios; está en constante intercambio con sus socios para renovar su agenda de representación o fortalecimiento en función de los intereses de los mismos.	
Oportunidades de Liderazgo para los Miembros	La mancomunidad está controlada por una o dos personas tales como el Presidente o el gerente. Las personas que tienen posiciones de liderazgo dentro de la mancomunidad, a menudo hacen esfuerzos considerables para mantener sus	La mancomunidad se concentra y administra por un grupo limitado de miembros de la mesa directiva y el gerente. Hay pocos intentos de crear oportunidades e incluir a la membresía en general en los puestos clave de liderazgo; es frecuente que estas posiciones se ocupen por varios años.	La mayoría de los miembros tienen oportunidad de participar en las actividades de la mancomunidad, pero no se hace un esfuerzo continuo para que se sientan respetados. Las oportunidades para que los miembros asuman papeles de liderazgo son limitadas.	Las oportunidades de liderazgo están disponibles para todos los miembros; se tiene una política de rotación de cargos para crear oportunidades que permitan que la membresía acceda a posiciones de liderazgo.	

Instrumento/Función/ Evento	0	1	2	3	Puntaje
	posiciones.				
<b>Puntaje Total</b>					

### Acciones para el mejoramiento

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<p><b>Comunicación</b>, contempla el desarrollo de una estrategia de comunicación para visibilizar la iniciativa e ir informando sobre el desarrollo de las acciones y los trabajos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de contenidos y mecanismos según audiencia</li> <li>Utilización de medios locales</li> <li>- Articular mecanismos de comunicación con los gobiernos locales.</li> <li>- Establecer mecanismos para que la ciudadanía acceda a la información y pueda plantear inquietudes y propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobada la estrategia de comunicación (y con los recursos para la ejecución).</li> <li>- Número de inclusiones de la mancomunidad en los medios locales (radios, periódicos)</li> <li>- Número de comunicaciones de la ciudadanía.</li> <li>- Reuniones de intercambio e información entre municipios participantes.</li> </ul>
<p><b>Criterios de sostenibilidad</b>, en este punto debe visualizarse la posibilidad de que las acciones desarrolladas permitan mantener la iniciativa a lo largo del tiempo, considerando la compatibilidad de las mismas con los recursos disponibles.</p> <p>En este caso se contemplan recursos políticos y sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sostenibilidad política</i>: producto de la apropiación de la idea y del ejercicio de un liderazgo compartido.</li> </ul>	<p><i>Políticos</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y trabajo mediante técnicas de resolución de conflictos.</li> <li>- Clarificación y concertación sobre la toma de decisiones.</li> <li>- Potenciación del liderazgo compartido y el trabajo de equipo (p.e. realizar reuniones en los municipios de manera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias y documentos generados en reuniones y talleres de capacitación en técnicas de resolución de conflictos, liderazgo, habilidades directivas, etc.</li> <li>- Grado de apropiación y empoderamiento por parte de las municipalidades participantes manifestado en: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Número de reuniones</li> <li>o Número de acuerdos</li> </ul> </li> </ul>

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sostenibilidad social</i>: que la población esté informada y participe y apoye el trabajo desarrollado.</li> </ul>	rotativa). <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la política de competitividad, entendiéndola como actividades que se reflejan en progreso del trabajo interno y de cumplimiento de objetivos, como mejora continua.</li> <li>- Consideración del trabajo desde la diversidad (política, género, étnica...) en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representatividad política en los niveles de toma de decisiones.</li> <li>- Políticas institucionales de género (transversalidad del concepto y desarrollo de acciones afirmativas).</li> <li>- Inclusión de formas organizativas representativas de la diversidad cultural.</li> </ul>
	<i>Sociales</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición clara (y promoción) de la participación.</li> <li>- Involucramiento sostenido de los grupos o sectores relacionados con el tema convocante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos los mecanismos e instancias de participación ciudadana.</li> <li>- Funcionando red de apoyo.</li> </ul>

## El modelo de gestión

Instrumento/Función/Evento	0	1	2	3	Puntaje
Disponibilidad de Oficina y Equipamiento.	La mancomunidad no tiene un espacio disponible para oficina sede, por lo que el trabajo se realiza en las oficinas de las municipalidades que la integran, y con el equipo de la municipalidad.	La mancomunidad tiene un espacio disponible pero no tiene el equipamiento básico para operar adecuadamente.	La mancomunidad tiene un espacio disponible y dispone de algún equipo el cual es insuficiente para su adecuado funcionamiento.	La mancomunidad tiene espacio disponible para oficina y dispone del equipo básico necesario para su funcionamiento.	
Estructura Operativa	La mancomunidad no dispone de estructura operativa, ni tiene un Manual de Organización y funciones donde se establece el perfil de los puestos y las líneas de autoridad. El Directorio se encarga de desarrollar algunas acciones relacionadas con las operaciones de la misma.	La mancomunidad dispone de un Manual de Organización y funciones pero los cargos aún no se han llenado por carencia de recursos y únicamente existe un gerente.	La mancomunidad dispone de un manual de organización y funciones y ha llenado algunos cargos de manera temporal con el aporte de la Cooperación internacional o de otros órganos.	La mancomunidad dispone de una estructura operativa que funciona en la práctica con líneas de coordinación y de autoridad bien definidas. Existe un manual de organización y funciones que se ha actualizado en función a los objetivos y capacidades de la mancomunidad. El personal está desempeñándose conforme las funciones que le han sido conferidas.	
Forma de gestión de los recursos humanos	La mancomunidad no dispone de una política definida para la administración de los recursos humanos. Si dispone de recursos humanos, estos han sido seleccionados a discreción del directorio o del gerente. Las mujeres tienen pocas oportunidades de acceder a los puestos clave de la organización. Hay una alta rotación de funcionarios y empleados (una frecuencia promedio	La mancomunidad ha establecido una política para la administración de los recursos humanos, pero en la práctica esa política no es respetada y se actúa por tradición o a juicio del directorio o gerente. Los recursos humanos han sido seleccionados a discreción del directorio. La mujer puede acceder a puestos clave dentro de la	La mancomunidad ha establecido políticas para la administración de los recursos humanos y procura aplicar esas políticas pero el personal, aún no tiene la suficiente claridad en sus funciones y se siente inseguro en la estabilidad en sus cargos. La mujer puede acceder a puestos dentro de la organización y se integra al equipo de trabajo, pero aún no ha logrado el respeto total a sus acciones y decisiones.	La mancomunidad tiene establecidas políticas claras para la gestión de los recursos humanos; las políticas en la práctica son respetadas por el directorio, gerente y todo el personal. La selección o promoción de personal se hace por concurso o por análisis de currículo y capacidad profesional. Existen iguales oportunidades de acceder a los puestos o la promoción y beneficios de capacitación para la mujer que para el	

Instrumento/Función/ Evento	0	1	2	3	Puntaje
	de un año).	organización, pero en la práctica tiene poco peso en la toma de decisiones. Los recursos humanos tienen un período de rotación promedio mayor de un año pero hasta dos años.	Los recursos humanos tienen un período de rotación mayor de dos y hasta tres años.	hombre. La rotación de personal es mínima por lo general está en sus puestos por todo el período de la gestión municipal (cinco años).	
Oportunidades de Capacitación para el personal de la mancomunidad y las autoridades.	No hay oportunidades de capacitación para el personal ni para las autoridades.	Por lo general las oportunidades de capacitación están limitadas al personal directivo.	Hay oportunidades de capacitación para el personal directivo, autoridades y el personal técnico y operativo de la mancomunidad, pero se desaprovechan porque no siempre se envía a la persona cuyo trabajo tiene relación con la temática de los eventos	Hay oportunidades de capacitación para todo el personal y las autoridades y se aprovechan racionalmente.	
Sistema de instrumentos básicos para el funcionamiento de la mancomunidad. (Manual de organización y funciones, Manual de control interno; Manual contable; Reglamento de viáticos, Reglamento de caja chica, Reglamento de Trabajo u otros).	La mancomunidad no dispone de los instrumentos básicos que aseguren la implementación de procedimientos para una gestión ordenada.	La mancomunidad solo dispone de algunos manuales y reglamentos, pero aún no han sido aprobados por el directorio, por lo que en la práctica no se respeta su aplicación.	La mancomunidad dispone de manuales y reglamentos aprobados, que se aplican parcialmente, pero en la práctica ante la presencia de emergencias, se obvian los procedimientos administrativos.	La mancomunidad dispone de manuales y reglamentos básicos para su funcionamiento, los que tiene en práctica; el personal conoce plenamente los instrumentos y respeta los procedimientos establecidos. La mancomunidad inspira confianza por la forma transparente con que realiza su gestión.	
Sistema de planificación	La mancomunidad no dispone de un esquema de planificación estratégica. Realiza planificación operativa atendiendo coyunturas porque no está respaldada en objetivos estratégicos, sino que se	La mancomunidad está iniciando un esquema de planificación estratégica en el que está participando el directorio y otros representantes institucionales y	La mancomunidad dispone de un plan estratégico, pero ha sido elaborado por el gerente o parte del Directorio, sin la participación de todos sus miembros y de otros actores.	La mancomunidad dispone de un plan estratégico por lo menos a diez años; el plan recoge el pensamiento del directorio y de representantes institucionales y sociales, por lo que no solo es conocido	

Instrumento/Función/ Evento	0	1	2	3	Puntaje
	<p>elabora generalmente en función a expectativas para la captación de recursos.</p>	<p>sociales, ha planteado al menos sus líneas estratégicas. La planificación operativa toma de base marginalmente las líneas estratégicas.</p>	<p>El plan operativo toma de bases los ejes estratégicos, pero por la escasez de recursos está más sesgado a actividades coyunturales.</p>	<p>sino que asumido por el directorio y todos sus miembros; la planificación operativa se hace anualmente y sobre la base del plan estratégico para ligar los objetivos estratégicos con la función operativa.</p>	
<p>Sistema de Gestión de Programas y Proyectos</p>	<p>Los programas y proyectos no están respaldados en planeación estratégica y por tanto son iniciativa del directorio o gerente; no se toma en cuenta la opinión de sus asociados para la definición de los mismos. La ejecución de los programas y proyectos es empírica basada en la tradición. Los socios no son informados sobre el avance de los programas.</p>	<p>Como aún no está institucionalizada la planeación estratégica, los programas y proyectos aún son dispersos y se planifican en función a la viabilidad de recursos de la cooperación internacional u otro proveedor, por lo que no responden a los reales intereses de sus asociados y al papel que ha definido la mancomunidad. Existen algunos procedimientos para la ejecución de los programas pero aún no hay un procedimiento sistemático para su ejecución. Los socios solo son informados al momento de formalizar la ejecución del programa pero no durante su ejecución.</p>	<p>Los programas y proyectos si bien parten de la visión estratégica, se priorizan solo en función de la viabilidad de recursos procedentes de la cooperación internacional o de otro proveedor por lo que no están estructurados y existe el riesgo de minimizar el impacto. Si bien existen procedimientos definidos para la ejecución de los programas y proyectos estos son ejecutados de manera muy subjetiva y no incluyen el monitoreo y evaluación que evidencien los resultados que se están alcanzando. Los socios se informan del avance cuando hay oportunidad.</p>	<p>Los programas y proyectos están ligados a la visión estratégica, establecidos en orden de prioridades y se gestionan los recursos correspondientes para su respectiva implementación. Los programas y proyectos se implementan con mecanismos de monitoreo, cuyos resultados son conocidos por el directorio y se toman las decisiones que convengan para corregir desviaciones; los asociados están informados periódicamente del avance de los programas y proyectos.</p>	

Instrumento/Función/ Evento	0	1	2	3	Puntaje
El sistema para la toma de decisiones.	Todos los miembros de la mancomunidad pueden acceder a las instancias de decisión, pero están controladas por una o dos personas. Las decisiones que corresponden a la membresía no se respaldan con la información necesaria y oportuna para que la membresía comprenda plenamente de lo que se trata la decisión.	Todos los miembros pueden acceder a las instancias de decisión; en la práctica se concentran las decisiones en una sola instancia de decisión, en detrimento de las competencias de otras. Las decisiones que corresponden a la membresía se respaldan con alguna información pero esta no fluye oportunamente obligando a los socios a tomar decisiones con poco sustento.	Todos los miembros pueden acceder a las instancias de decisión. Existen algunas decisiones que una instancia se subroga el derecho de tomarlas, aunque todos los miembros del directorio son activos y participan en las sesiones para la toma de decisiones. Las decisiones de la membresía se soportan con la información oportuna, pero a veces sus miembros no analizan la información suministrada por lo que toman decisiones poco sustentadas.	Todos los miembros de la mancomunidad pueden acceder a las instancias de decisión. Todos los miembros del directorio son activos y participan de las sesiones para la toma de decisiones. Las decisiones de la membresía se soportan con información suficiente y los miembros se toman el tiempo de analizarla midiendo el impacto previo a la toma de decisiones.	
La forma de participación de los miembros para determinar la demanda de representación y de fortalecimiento institucional	La membresía participa ocasionalmente en las actividades de la mancomunidad. No está establecida oficialmente la forma en que se debe hacer participe a los miembros en misiones y comisiones (ad-hoc), que no están previamente establecidas. Existe un débil mecanismo para consultar a los asociados sobre aspectos de representación y fortalecimiento institucional lo que no permite tener una visión de sus necesidades. La frecuencia de reuniones	La membresía participa regularmente en las actividades de la mancomunidad. No está establecido oficialmente la forma en que se debe hacer participe a los miembros en misiones y comisiones(ad-hoc), sin embargo la mancomunidad en la práctica ha procurado rotar la participación de sus miembros, para hacer participe a la mayor parte. Existe algún mecanismo para consultar a los asociados y conocer	La membresía participa con frecuencia en las actividades de la mancomunidad. No está establecido oficialmente la forma en que se debe hacer participe a los miembros en misiones y comisiones ad-hoc, sin embargo la mancomunidad en la práctica ha procurado rotar la participación de sus miembros, para incorporar a la mayoría. Existe algún mecanismo para consultar a los asociados y conocer sus demandas de representación y	La membresía participa con suficiente frecuencia y de manera activa en todas las actividades que realiza la mancomunidad. Se tiene bien definido la forma en que se asignan misiones y comisiones ad-hoc, por lo que se procura hacer partícipes a todos los miembros. La mancomunidad ha encontrado mecanismos sencillos para estar consultando de manera sistemática a sus miembros y actualizar su agenda de representación y de fortalecimiento en función a sus reales intereses.	

Instrumento/Función/ Evento	0	1	2	3	Puntaje
	con todos los asociados resulta insuficiente a juicio de los mismos para conocer en igualdad de condiciones y con profundidad los asuntos de competencia de la mancomunidad.	sus demandas en materia de representación y fortalecimiento institucional, el cual permite tener alguna aproximación a sus necesidades pero es aplicado eventualmente. La frecuencia de reuniones con todos los asociados es considerada aceptable por los asociados.	fortalecimiento institucional y es aplicado con alguna frecuencia pero no la suficiente para conocer oportunamente las demandas de los asociados. La frecuencia de reuniones con todos los asociados es considerada suficiente por los asociados.	Los asociados están satisfechos con la frecuencia y forma en que se realizan las reuniones con la membresía.	
Sistema de Información a sus miembros y otros.	La mancomunidad no ha tenido avances para establecer un sistema de información fluido a los socios; las distancias y la falta de conectividad siguen siendo grandes limitantes para informar oportunamente a sus miembros. El sistema de información a sus miembros se limita algunas circulares o comunicaciones escritas eventuales. No se tiene claridad en los asuntos relevantes que deben ser informados a los socios.	La mancomunidad tiene un sistema de conectividad u otro, por lo que puede comunicarse con algunos de sus socios, sin embargo no todos los socios están interconectados por lo que las comunicaciones son parciales y aún con los que están conectados, la mancomunidad no ha sabido sacar provecho al sistema de comunicación y los socios viven desinformados. El sistema de información se limita a comunicaciones escritas eventuales.	La mancomunidad está conectada y todos sus asociados están integrados a la misma por lo que puede comunicarse ágilmente con sus socios. No obstante, todavía no tiene claridad en el contenido y la frecuencia de la información; no existe una persona encargada que alimente el sistema de información y el gerente por sus múltiples ocupaciones no usa el sistema periódicamente.	La mancomunidad está conectada con todos sus socios; existe un encargado de organizar la información que debe fluir a todos sus socios, misma que alimenta periódicamente y recibe las reacciones de sus socios. La información es oportuna por lo que agiliza las actividades de la mancomunidad.	
<b>Total Puntaje</b>					

## Acciones para el mejoramiento

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<b>Establecimiento de planes de trabajo / planes operativos anuales</b> , definición de acciones de acuerdo con la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorización de acciones</li> <li>- Talleres participativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias de talleres.</li> <li>- Listas de participantes.</li> <li>- Plan de trabajo consensuado.</li> <li>- Aprobación del plan por parte de la mancomunidad y los municipios.</li> </ul>
<b>Seguimiento y evaluación</b> , estos procedimientos permiten determinar los cambios en el mismo plan de trabajo, de acuerdo con los resultados y metodologías establecidas. A su vez, permite la redefinición de la misma institución. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación como proceso y en momentos definidos (anual)</li> <li>- Trabajo desde criterios de gestión de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de línea base en áreas de trabajo definidas.</li> <li>- Establecimiento de formatos de informes.</li> <li>- Realización de informes periódicos (p.e. trimestrales)</li> <li>- Almacenamiento de la información en diversos medios para evitar pérdidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos mecanismos para almacenar la información (digital y físico).</li> <li>- Establecido un mecanismo para presentar los informes a las diversas instancias que participan (Asamblea, ciudadanía, Junta Directiva, Concejos Municipales, ...)</li> </ul>
<b>Articulación interna</b> , es importante que en la institución se creen mecanismos y ambientes amigables entre todas las instancias. De igual manera entre las municipalidades que conforman la mancomunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de mecanismos de negociación permanente.</li> <li>- Redes intermunicipales de personal afin para el intercambio de experiencias y aprendizajes.</li> <li>- Redes a nivel de autoridades (Concejos Municipales y Alcaldes/as)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación sobre mecanismos y procesos de negociación.</li> <li>- Funcionando redes de personal técnico.</li> <li>- Funcionando redes de autoridades.</li> <li>- Rotando reuniones de la mancomunidad en los distintos municipios miembros.</li> </ul>
<b>Establecimiento y desarrollo de mecanismos de concertación y acuerdos estratégicos según área de trabajo e interés</b> , se considera en este aspecto la articulación sectorial (público – privado) e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer convenios de colaboración.</li> <li>- Definir espacios en la estructuras de la toma de decisiones, estableciendo claramente el alcance de la misma.</li> <li>- Desarrollar mecanismos de cooperación al desarrollo social empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecidos y funcionando convenios de colaboración.</li> <li>- Establecidos los espacios de intercambio, tanto en aquellos de toma de decisiones como en los de seguimiento.</li> <li>- Proyectos ejecutados por el sector empresarial en el territorio.</li> </ul>
<b>Criterios de sostenibilidad</b> , en este punto debe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación – capacitación,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecido un programa de</li> </ul>

<b>Eje de acción y contenido</b>	<b>Acciones</b>	<b>Hitos o factores de cumplimiento</b>
<p>visualizarse la posibilidad de que las acciones desarrolladas permitan mantener la iniciativa a lo largo del tiempo, considerando la compatibilidad de las mismas con los recursos disponibles.</p> <p><i>Sostenibilidad técnica:</i> contar con el personal idóneo de acuerdo con las posibilidades. Contratación de personal desde criterios técnicos.</p>	<p>instalación de capacidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de mecanismos innovadores: redes de personal; rotación de responsables (liderazgo compartido múltiple)</li> </ul>	<p>capacitación y formación continua, tanto a personal de la mancomunidad como al de las municipalidades participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituidos mecanismos de intercambio y retroalimentación entre el personal técnico de la mancomunidad y el de las municipalidades participantes.</li> </ul>

## Sostenibilidad Financiera

Instrumento/Función Evento	0	1	2	3	Puntaje
Aportaciones	La mancomunidad no tiene una fuente permanente de recursos financieros, y aunque el estatuto establece cuotas de sus miembros, los mismos no están pagando sus aportaciones; priva en la mente de sus asociados que sólo tienen que pagar si reciben servicios de la mancomunidad y por consiguiente la ésta no desarrolla sistemáticamente su función de cobro.	La mancomunidad solo recibe parcialmente las cuotas de sus asociados como fuente permanente de recursos; menos de la mitad de los asociados son los que aportan y no lo hacen periódicamente. Continúa el pensamiento de pagar a cambio de servicios de la mancomunidad, por lo que la misma no desarrolla sistemáticamente su función de cobro.	La mancomunidad solo recibe parcialmente las cuotas de sus asociados como fuente permanente de recursos; Al menos dos terceras partes de sus asociados aportan, aunque no periódicamente. La mancomunidad ejerce la función de cobro de manera eventual, no hay un encargado de llevar los estados de cuenta al día por cada asociado.	La mancomunidad recibe el pago del 100% de sus miembros, porque tiene un sistema de cobro efectivo a pesar que no hay un débito automático, ha logrado que sus asociados estén al día en el pago de sus aportes.	
Autogeneración de Ingresos	La mancomunidad no ha incursionado en fuentes autogeneradoras de ingreso.	La mancomunidad ha identificado algunas fuentes autogeneradoras de ingreso, pero aún no dispone del recurso humano para explotarlas.	La mancomunidad ha identificado fuentes generadoras de ingreso y ha generado algunos ingresos que no alcanzan el 5% de los ingresos anuales de la mancomunidad.	La mancomunidad ha encontrado en la venta de servicios una fuente adicional de ingresos que por lo menos representa un 5% del total de los ingresos de la mancomunidad; continúa buscando formas de agenciarse nuevos recursos, sin desnaturalizar su papel.	
Independencia Financiera	La mancomunidad únicamente se sostiene por recursos de la Cooperación Internacional que consigue en el corto plazo; el cierre aunque temporal de esta fuente puede significar problemas de sobrevivencia de la misma.	La mancomunidad se sostiene por los recursos de la Cooperación Internacional pero ha comenzado una política deliberada de cobro y a identificar fuentes autogeneradoras de ingreso.	La mancomunidad se sostiene de los recursos de la Cooperación Internacional, pero ha comenzado a captar recursos propios o de fuentes generadoras de ingreso con una significación de al menos 5% de sus recursos.	La mancomunidad ha comenzado a generar sus recursos propios que le alcanzan al menos para sostener al gerente.	
Estrategia para la Gestión Financiera	La mancomunidad no cuenta con una estrategia	La mancomunidad ha planteado una estrategia	La mancomunidad ha planteado una estrategia	La mancomunidad ha definido una estrategia	

Instrumento/Función Evento	0	1	2	3	Puntaje
	encaminada a ir superando la extrema dependencia financiera de la Cooperación Internacional, ni cuenta con una previsión si el aporte internacional cesa.	encaminada a fortalecer sus finanzas, pero no la ha puesto aún en aplicación y continúa dependiendo de las fuentes internacionales. No cuenta con previsión por si el aporte internacional baja.	encaminada a fortalecer sus finanzas en el largo plazo, la ha incorporado como una función permanente en sus planes operativos, y ha comenzado a captar algunos ingresos que significan el 10% de sus ingresos corrientes por lo que siempre depende en gran medida de la Cooperación Internacional y aún no tiene previsión para enfrentar los períodos que no haya ingreso externo.	encaminada a fortalecer sus finanzas en el largo plazo y está logrando niveles de ingreso mayor al 10 % de sus ingresos corrientes; continúa gestionando recursos a la Cooperación Internacional, pero tiene un plan de sobrevivencia para los ciclos donde bajen los ingresos de la Cooperación Internacional.	
Capacidad para formular y administrar el Presupuesto	La mancomunidad tiene mucha debilidad para formular su presupuesto en base al POA y tiene deficiencias en la administración del mismo. Al final de cada año se observan grandes desviaciones entre lo programado y lo ejecutado.	La mancomunidad ha formulado su presupuesto con la esperanza de captar recursos de otras fuentes, pero aún tiene debilidades para cubrir el gasto fijo porque sus ingresos son insuficientes.	La mancomunidad ha formulado su presupuesto y durante el mes de enero ha obtenido los ingresos esperados, sin embargo aún estos son insuficientes para cubrir su gasto fijo,	La mancomunidad ha formulado su presupuesto, está alcanzando el nivel de ingresos esperado y mantiene una política de control de gasto e inversión en función de los recursos efectivamente captados; las previsiones para el resto del año son halagadoras y se estima podrá ejecutar el presupuesto aprobado.	
Sistema de Controles Internos, y Rendición de Cuentas	La mancomunidad no ha establecido un sistema de controles internos que garantice la transparencia en la administración de los recursos; el manejo de la contabilidad es manual. La rendición de cuentas a la membresía por parte del	La mancomunidad tiene establecido un sistema sencillo de control interno pero aún el manejo contable es manual. La rendición de cuentas a la membresía es elemental, presentando cifras pero sin análisis.	La mancomunidad tiene establecido un sistema de control interno, que incluye contabilidad de manera mecanizada. La rendición de cuentas a la membresía presenta las cifras con su respectivo análisis para	La mancomunidad tiene en práctica un manual de control interno por lo que realiza todos los procedimientos establecidos de manera ágil y fluida; su sistema contable es automatizado y está produciendo los	

<b>Instrumento/Función Evento</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Puntaje</b>
	directorio y del gerente es casi nula.		que sea bien comprendido por sus miembros la situación real de los recursos.	estados de ejecución presupuestaria y contable. Al menos trimestralmente está remitiendo a toda la membresía información financiera desagregada a nivel de proyecto	
Fiscalización	La fiscalización de los recursos que maneja la mancomunidad, no se realiza por parte del comité de seguimiento de la institución. Nunca se ha practicado una auditoría externa de la Mancomunidad. Solo el gerente y el presidente del directorio conocen la situación real de los recursos en un momento determinado.	El comité de seguimiento de la mancomunidad participa de manera eventual en la fiscalización del manejo de los recursos y nunca se ha practicado una auditoría externa a la Mancomunidad. Solo el gerente y el presidente del directorio conocen la situación real de los recursos en un momento determinado.	El comité de seguimiento de la mancomunidad aunque desarrolla alguna forma de fiscalización esta no resulta suficiente para garantizar el manejo adecuado de los recursos. No se ha practicado aún una auditoría externa pero la Mancomunidad lleva sus libros de soporte debidamente ordenados para cualquier auditoría. El gerente y el directorio conocen bien el estado de los recursos y los miembros reciben información en los eventos en que se incluye el abordaje de estos temas.	El comité de seguimiento practica al menos trimestralmente la fiscalización de recursos; ya se han practicado auditorías externas por lo menos a nivel de proyecto. El gerente, el directorio en pleno y los miembros conocen muy bien la situación de los recursos en la mancomunidad.	
<b>Total Puntaje</b>					

## Acciones para el mejoramiento

Eje de acción y contenido	Acciones	Hitos o factores de cumplimiento
<p><b>Criterios de sostenibilidad</b>, en este punto de debe visualizar la posibilidad de que las acciones que se desarrollen permitan mantener la iniciativa a lo largo del tiempo, considerando la compatibilidad de las mismas con los recursos que se disponen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sostenibilidad económica</i>: se refiere a los recursos económicos de la mancomunidad como tal así como al ir generando mejora en los ingresos de las entidades participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportes propios de funcionamiento desde un inicio.</li> <li>- Definición de mecanismos de gradualidad (si existiese apoyo externo).</li> <li>- Establecimiento de mecanismos para la generación de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definidos los mecanismos para contar siempre con las cuotas comprometidas para mantener el mínimo funcionamiento.</li> <li>- Plan de generación de recursos.</li> </ul>
<p><b>Plan de inversiones establecido</b>, una vez definido el plan de trabajo definir el presupuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de cuotas mínimas de participación de acuerdo a necesidades básicas.</li> <li>- Compromiso de aportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendarización de aportes.</li> <li>- Compromiso de los aportes por parte de los Concejos Municipales.</li> <li>- Incluidos los aportes en presupuestos municipales.</li> </ul>

## Tabla Resumen de Calificación

Ámbito	Puntaje Máximo Asignado	Puntaje Calificado en la mancomunidad	Observaciones
Organización	12		
Integración	18		
Liderazgo	18		
Modelo de Gestión	30		
Sostenibilidad Financiera	21		
<b>Total</b>	<b>99</b>		

## Etapas de madurez institucional según el Índice de Desarrollo Institucional

Etapas	Rango de IDI
Incipiente	Hasta 33%
Incipiente mejorado	Mayor de 33% y menor de 60%
En Consolidación	Mayor de 60 y menor de 80%
Autosostenimiento	Igual o Mayor a 80%

Etapa en que se ubica la mancomunidad, según el resultado del IDI: \_\_\_\_\_

Personas que participaron en la aplicación de IDI:

Nombre	Puesto - Institución	Firma

Fecha de la aplicación del IDI: \_\_\_\_\_

## Aspectos generales que aportan al desarrollo mancomunado según actor y ámbito de incidencia

Acti- vidad	Actores						
	Municipios	Mancomunidad	Asociación Nacional	Gobierno Nacional	Instituciones del Estado en el territorio	Cooperación Internacional	ONG's
<i>Conformación y funcionamiento</i>	Clara voluntad de los municipios participantes en conformarse o bien seguir funcionando	Establecidos en los estatutos el papel de cada uno de los gobiernos locales "socios". Establecidos los mecanismos de cambio.	Apoyo a la iniciativa y documentación en base de datos.	Respeto a la Autonomía Municipal	Apoyo en los temas comunes de acuerdo a objeto de mancomunidad y solicitud de la misma.	Apoyo de acuerdo a interés de municipios y según las necesidades definidas por los objetivos de la mancomunidad	
<i>Equipo técnico</i>	Definirlo de acuerdo al motivo de asociación.	Promover proyectos, recursos y asistencias técnicas que puedan apoyar la instalación de esa capacidad técnica en las mancomunidades de manera sostenible.		En el caso de estar apoyando a la mancomunidad con recursos económicos, establecer plazos en el marco del proyecto que se está ejecutando para que el apoyo deje de darse y se pase a una etapa de transferencia de capacidad, entre otros aspectos de sostenibilidad. Es decir, de manera gradual favorecer que se puedan cubrir los aportes de cooperación con recursos propios.			
<i>Sostenibilidad económica.</i>	Contribución equitativa a la mancomunidad de manera puntual Por ejemplo: la manera	Establecer escenarios en el tema financiero, siempre considerando el mínimo para funcionamiento.		En el caso de que contribuya con aportes que las erogaciones se den de manera		Considerar como un elemento básico que en un tiempo definido en el marco de la actuación, la mancomunidad asuma todos los gastos sin menoscabo de su gestión. Considerar que en el trabajo de la mancomunidad se deben establecer mejoras que se reflejen en las	

Acti- vidad	Actores						
	Municipios	Mancomunidad	Asociación Nacional	Gobierno Nacional	Instituciones del Estado en el territorio	Cooperación Internacional	ONG's
	que más se utiliza es un porcentaje del presupuesto municipal.			sostenida y en el plazo acordado		finanzas de la mancomunidad o los municipios que la conforman.	
<i>Siste- ma de evalua- ción y segui- miento</i>	Compromiso de los municipios de participar en lo que se les requiera de manera individual.	Desde un inicio definir los mecanismos de evaluación y seguimiento de la mancomunidad en general y de los proyectos que ejecuta.	Contribuir a difundir los resultados.	En el caso de que estén desarrollando proyectos, contribuir con metodologías de evaluación y seguimiento, no sólo del proyecto, sino también de la institución como tal.			
<i>Forta- leci- miento de la capaci- dad de gestión</i>	Establecer mecanismos de intercambio para aprender de los mecanismos de gestión desarrollados por la mancomunidad.	Un objetivo de la mancomunidad debe ser fortalecer la capacidad de gestión de sí misma como de los municipios que la conforman.	Incidir de manera conjunta con la mancomunidad en aquellos aspectos que afecten la gestión de la mancomunidad.	Apoyar con acciones diversas la capacidad de gestión de las mancomunidades. Esta condición contribuirá a generar mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los municipios que la conforman. Esta posición evita que agentes externos actúen de manera conjunta en el municipio y en la mancomunidad, debilitando a esta última.			
<i>Reco- noci- miento de la diver- sidad,</i>	Plantear su identidad cultural de manera clara.	En la definición de la mancomunidad reconocer las diferencias culturales (usos y costumbres) entre	Incorporar en su legajo de incidencia política el reconocimiento de la	Aplicación de las políticas que tengan sobre el tema en el territorio.	Integrar en el trabajo de apoyo temas de identidad y pertenencia, rescatando – si existen – aspectos culturales que contribuyan al trabajo de la mancomunidad (por ejemplo, el derecho consuetudinario). Esta		

Acti- vidad	Actores						
	Municipios	Mancomunidad	Asociación Nacional	Gobierno Nacional	Instituciones del Estado en el territorio	Cooperación Internacional	ONG's
<i>respeto a la diferencia</i>		municipios como un elemento enriquecedor.	diversidad de los municipios.				recomendación cobra más importancia cuando se está trabajando en territorios donde residen pueblos indígenas.
<i>Cultura de calidad en la gestión</i>		Definir mecanismos de documentación de procesos con criterios de calidad.					Contribuir con metodologías y apoyo técnico para ir generando condiciones para establecer sistemas de calidad en la gestión.
<i>Empoderamiento</i>	Considerar un espacio para trasladar la iniciativa a las nuevas autoridades.	Definir mecanismo de traslado de información a nuevas autoridades	Informar a nuevas autoridades sobre las bondades del asociacionismo municipal.	Si se está trabajando con la mancomunidad relacionarse con la misma desde los intereses de ella y en atención a sus necesidades para fortalecer la iniciativa.			
<i>Género</i>	Incluir la perspectiva de género en la gestión local.	Considerar criterios de equidad tanto en la gestión, el personal, la participación.	Coordinar acciones.	Establecer convenios entre instancias especializadas en el tema de género y la mancomunidad, con el fin de incluirlo de manera transversal.			Dar asistencia técnica y capacitación sobre la importancia de la inclusión de la perspectiva de género.
<i>Participación ciudadana</i>	Definidos los mecanismos de participación y de organización social. Establecer canales de participación	Establecer los mecanismos de participación así como el grado de incidencia.			Coordinar esfuerzos con aquellas que tienen que ver con el tema de la mancomunidad y trabajar conjuntamente.		Dar asistencia y facilitar mecanismos de participación.

Acti- vidad	Actores						
	Municipios	Mancomunidad	Asociación Nacional	Gobierno Nacional	Instituciones del Estado en el territorio	Cooperación Internacional	ONG's
	hacia la mancomunidad.						
<i>Comu- nica- ción interna</i>	Establecer mecanismo de comunicación en particular, en relación a la representación ante la mancomunidad.	Definir mecanismos en todos los niveles de acción: político, técnico y administrativo.					
<i>Comu- nica- ción externa</i>	Desarrollar una gestión transparente.	Establecer alianzas con medios de comunicación local; así como establecer mecanismos de participación ciudadana claros.	Establecer una comunicación sistemática para informar al resto de los municipios las acciones a desarrolladas y por desarrollar		Establecer mecanismos de coordinación con la mancomunidad y los gobiernos locales.	Si están apoyando, establecer mecanismos de comunicación que permitan dar seguimiento a la iniciativa, así como para valorar el avance y definir posibles cambios.	