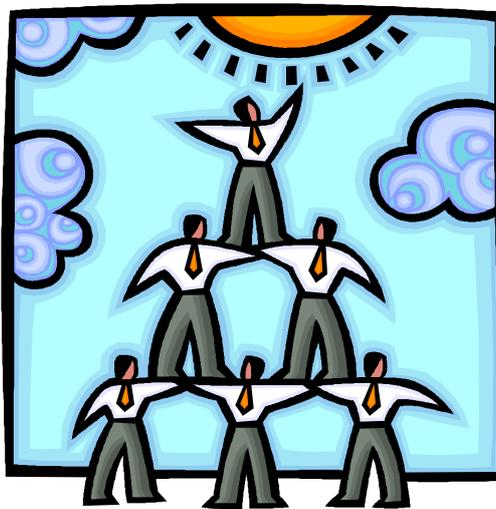




**ASOCIACION DE MUNICIPIOS DEL VALLE DE SESECAPA  
AMVAS**

**PROGRAMA BINACIONAL**

**ASONOG**



**PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD**

**AGOSTO DEL 2007**

# ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACION DE MUNICIPIOS DEL VALLE DE SESECAPA AMVAS

## I. PRESENTACION

La Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa (**AMVAS**), con el apoyo técnico y financiero de La Asociación de Organismos no Gubernamentales (**ASONOG**), en el marco del Programa de Desarrollo Fronterizo Honduras - El Salvador (**BINACIONAL**), han impulsado el proceso de elaboración de la Estrategia de Sostenibilidad de la AMVAS, con el propósito de fortalecer su institucionalidad y alcanzar la estabilidad como entidad garante del desarrollo de la región.

Durante el proceso de elaboración del presente trabajo se dieron algunos momentos para la planificación y ejecución tales como: reuniones con el personal de la ASONOG y UTI para coordinar y planificar las acciones que se llevarían a cabo tales como: entrevistas, visitas a personeros de diferentes instituciones, taller de autodiagnóstico, y recopilación de información en general; validación, socialización y presentación del informe.

Los retos hacia el futuro son muchos y las alternativas son limitadas, sin embargo, en la AMVAS creemos que con una voluntad y responsabilidad política unificada, podremos ofrecer un aporte significativo al sector municipal, sociedad civil y población en general, para ello se necesita hacer cambios estructurales en la organización y la aprobación de las alternativas de proyectos que permitan alcanzar la sostenibilidad económica, sin embargo esto no lo es todo, pues la sostenibilidad integral de la Asociación pasa por varios ejes como son: sostenibilidad financiera, técnica, ambiental, política, social, de género y etnias; en conclusión: la sostenibilidad de la AMVAS debe verse de manera integral e interrelacionada con la realidad institucional que la rodea.

Marco Antonio Peña Pinto  
Presidente de la Junta directiva 2005 – 2007  
Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa  
AMVAS

## II. SIGLAS

AMVAS	Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa.
ASONOG	Asociación de Organismos No Gubernamentales.
ATRIDEST	Asociación del Trifinio para el Desarrollo Sostenible
ADEVAS	Agencia de Desarrollo del Valle de Sensenti
BINACIONAL	Programa Binacional de Desarrollo Fronterizo Honduras y El Salvador.
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
FHIS	Fondo Hondureño de Inversión Social.
INNOVAR	Incentivos a la Innovación en Gestión Municipal
PTCARL	Programa Trinacional de al Cuenca Alta del Río Lempa
PEDM	Plan Estratégico de Desarrollo de la Mancomunidad
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PRONADEL	Programa Nacional de Desarrollo Local.
SGJ	Secretaría de Gobernación y Justicia
SERNA	Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente
SOPTRAVI	Secretaría de Obras Públicas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UTI	Unidad Técnica Intermunicipal
UPSE	Unidad de Planificación Seguimiento y Evaluación.
UP	Unidad de Proyectos

### III. RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa (**AMVAS**), el Programa de Desarrollo Fronterizo Honduras - El Salvador (**PROGRAMA BINACIONAL**) y la Asociación de Organismos no Gubernamentales (**ASONOG**), con el objetivo de facilitar los lineamientos básicos para posicionar a la Asociación de Municipios, en la toma de decisiones relacionadas a la **Sostenibilidad integral** de la organización, con el consecuente fortalecimiento de las capacidades municipales e institucionales existentes; socializa el presente Plan de Sostenibilidad.

Durante el proceso de elaboración del mismo se desarrollaron reuniones con los alcaldes de los municipios miembros de la Asociación, representantes de la sociedad civil y las instituciones presentes en el territorio, la metodología de trabajo se resume en los siguientes momentos: talleres de autodiagnóstico, entrevista a miembros de la AMVAS, Sociedad civil e instituciones, para obtener información detallada respecto a los procesos y programas de desarrollo y las estrategias implementadas, así como, jornadas de validación, socialización y presentación del informe.

Considerando los conceptos vertidos por los tres Sectores involucrados: Municipalidades, Sociedad Civil e Instituciones presentes en el territorio, se llegó a los conceptos Integrados siguientes:

**VISION:**

Ser una organización líder en el desarrollo del sector, de manera transparente, participativa, apolítica y que promueva el desarrollo sostenible e integral de los municipios de la AMVAS.

**MISION:**

Crear una estructura organizativa intermunicipal para gestionar y desarrollar proyectos que nos permitan alcanzar el bienestar común, con apertura a la participación tanto de la población como de las instituciones con presencia en el sector, aprovechando los recursos internos y externos.

Todo esto bajo los principios de solidaridad, equidad, asociatividad, participación, transparencia y sostenibilidad, teniendo en cuenta que para lograr el éxito debemos tener una voluntad política clara y consistente, concentrándose en los temas de trabajo prioritarios, viables, de interés común y con resultados previsibles, acordando los mecanismos de rendición de cuentas y la forma de relacionarse con la ciudadanía, aprovechando la especialización de cada Municipalidad y promoviendo el interés general y solidario, buscando evitar la politización de la mancomunidad y el protagonismo individual de sus integrantes.

En los autodiagnósticos realizados a través de entrevistas y talleres de consulta, se identifico y clasifico la problemática en las categorías siguientes:

- a. Desarrollo Organizacional
- b. Liderazgo y Toma de Decisiones
- c. Género y Etnias

- d. Planificación, seguimiento y evaluación
- e. Incidencia y Relaciones
- f. Sostenibilidad Económica
- g. Auditoria social y transparencia. (*Ver Árbol de problemas y de Objetivos*)

Se identifican los socios estratégicos de la AMVAS, y se definen las estrategias operacionales y para ello se propone un cambio estructural, a través de un proceso sistemático planificado de Desarrollo Organizacional (DO), en el cual se introducirán los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, llevando a la AMVAS a un "Cambio", entendiendo esto como una oportunidad y no una amenaza.

Para lograr lo anterior, se requiere hacer una readecuación de los estatutos de la organización, incorporando la nueva estructura propuesta (Ver organigrama de propuesta) y otras, a fin de permitir legalmente reglamentado y estatuido, una nueva forma de enfocarse y organizarse para hacer frente a los retos que representa la realidad presente de la AMVAS y su relación con los diferentes actores que intervienen en el área de influencia de la Asociación.

Para la consecución de los objetivos propuestos y en base a la problemática identificada se propone enfocarse en las Líneas Estratégicas siguientes:

- 01 Fortalecimiento Institucional
- 02 Ambiente y Manejo de los Recursos Naturales (Vulnerabilidad Ambiental, Recursos Naturales y Gestión del Riesgo)
- 03 Participación Ciudadana (Participación de la Sociedad Civil y Auditoria social y transparencia)
- 04 Desarrollo social (salud, género y etnias)
- 05 Desarrollo económico (producción, comercialización, MIPYMEs y Organización/promoción e infraestructura turística).
- 06 Catastro y Ordenamiento Territorial (Fortalecimiento de las Unidades de Catastro Municipal y Ordenamiento Territorial).

El periodo inicial para operativizar el presente Plan, es de tres años, con un presupuesto estimado de manera aproximada de Lps. 2,317,500.00 y para la implementación de esta Estrategia, se creará en el corto plazo, dentro de la nueva estructura de la Unidad Técnica Intermunicipal (UTI), la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación (UPSE), ésta unidad estará encargada de la planificación tanto a nivel municipal como de la mancomunidad misma, la cual se deberá vincular con la planificación intersectorial institucional y nacional, estableciendo los indicadores de medición e indicadores de impacto para el seguimiento y evaluación de la Estrategia.

Finalmente, podemos decir que para elaborar la presente Estrategia de Sostenibilidad, lo hemos hecho pensando, no solo en la sostenibilidad económica, sino que se ha considerado también la Sostenibilidad institucional, social, política, técnica, de genero/etnias y para entonces estar hablando de una sostenibilidad integral de la Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa (AMVAS).

## **IV. INDICE**

<b>I. PRESENTACION</b>	<b>2</b>
<b>II. SIGLAS</b>	<b>3</b>
<b>III. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>IV. INDICE</b>	<b>6</b>
<b>V. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>VI. METODOLOGIA</b>	<b>8</b>
<b>VII. ANTECEDENTES DE LA AMVAS</b>	<b>9</b>
<b>VIII. SITUACION ACTUAL</b>	<b>14</b>
<b>IX. ARBOL DE PROBLEMAS</b>	<b>16</b>
<b>X. ARBOL DE OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
<b>XI. VISION Y MISION</b>	<b>18</b>
<b>XII. OBJETIVOS DEL PLAN</b>	<b>20</b>
<b>XIII. JUSTIFICACION</b>	<b>20</b>
<b>XIV. CONCEPTUALIZACION DE SOSTENIBILIDAD</b>	<b>21</b>
<b>XV. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD</b>	<b>25</b>
<b>XVI. SOCIOS ESTRATEGICOS</b>	<b>31</b>
<b>XVII. ESTRATEGIAS OPERACIONALES</b>	<b>38</b>
<b>XVIII. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA</b>	<b>40</b>
<b>XIX. LINEAS ESTRATEGICAS</b>	<b>44</b>
<b>XX. PRESUPUESTO</b>	<b>52</b>
<b>XXI. SEGUIMIENTO Y EVALUACION</b>	<b>58</b>
<b>XXII. RIESGOS EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>58</b>
<b>XXIII. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>59</b>
<b>XXIV. ANEXOS</b>	<b>60<sup>6</sup></b>

## V. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo facilitar los lineamientos básicos para posicionar a la Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa (AMVAS), en la toma de decisiones relacionadas a la Sostenibilidad integral de la organización con el consecuente fortalecimiento de las capacidades municipales e institucionales existentes; creando los mecanismos para vincular la planificación de los gobiernos municipales con las instituciones que tengan presencia en el territorio, bajo una cultura de transparencia y de participación de la sociedad civil en el proceso de desarrollo.

Además se busca proveer eficientes servicios a la ciudadanía con el propósito de mejorar su calidad de vida y a la vez crear las condiciones para el desarrollo organizacional de la Asociación; para ello, la AMVAS tiene la visión de ser una organización líder en el desarrollo del sector, de manera transparente, participativa, apolítica y que promueva el desarrollo sostenible e integral de los municipios de la AMVAS y cuya misión sea crear una estructura organizativa intermunicipal para gestionar y desarrollar proyectos que nos permitan alcanzar el bienestar común, con apertura a la participación tanto de la población como de las instituciones con presencia en el sector, aprovechando los recursos internos y externos.

Todo esto bajo los principios de solidaridad, equidad, asociatividad, participación, transparencia y sostenibilidad, teniendo en cuenta que para lograr el éxito debemos tener una voluntad política clara y consistente, concentrándose en los temas de trabajo prioritarios, viables, de interés común y con resultados previsibles, acordando los mecanismos de rendición de cuentas y la forma de relacionarse con la ciudadanía, aprovechando la especialización de cada Municipalidad y promoviendo el interés general y solidario, buscando evitar la politización de la mancomunidad y el protagonismo individual de sus integrantes.

Finalmente, debemos considerar que al establecer una Estrategia de Sostenibilidad no solo debemos pensar en la sostenibilidad económica, sino que se debe considerar también la Sostenibilidad institucional, social, política, técnica, de genero/etnias y entonces estaremos hablando de una sostenibilidad integral.

## VI. METODOLOGIA

### 1. Planificación

El proceso de elaboración del presente Plan dio inicio a través de reuniones de carácter técnico con el personal de la ASONOG, para coordinar y planificar las acciones que se llevarían a cabo, calendarizando las actividades a desarrollar.

Se procedió a la preparación de los temas y los elementos, para la ejecución de los talleres a ejecutarse.

### 2. Levantamiento de información

#### 2.1 Reunión y entrevista con miembros de la junta directiva.

De esta reunión se obtuvo información referente a la problemática de la asociación, de la coordinación interinstitucional y de las fuentes de financiamiento e inversión existentes.

Se procedió a recopilar la información existente relacionada a los antecedentes de la Asociación y los instrumentos de planificación existentes, así como lo relacionado con los diagnósticos ya realizados.

Se proporcionó una matriz a las instituciones para recolectar la información básica sobre programas y proyectos relacionados a la sostenibilidad de la Asociación de Municipios.

#### 2.2 Realización de taller de autodiagnóstico

Se realizó un taller para la elaboración de un diagnóstico situacional, y construcción del marco filosófico de la organización, participando el sector municipal, sociedad civil e instituciones presentes en la zona.

Asimismo se contó con la información generada en el taller de autodiagnóstico desarrollado en el Jaral, Santa Rita de Copan, en junio del 2006.

### 3. Validación de la información

Se realizaron reuniones con personal técnico de la UTI, ASONOG, Programa Binacional, PTCAR y otras instituciones para socializar los hallazgos y las propuestas contenidas en el Plan de Sostenibilidad y posteriormente se realizó la presentación a la junta directiva de la Asociación,

### 4. Entrega del documento

Presentación pública ante sector municipal, sociedad civil e instituciones presentes en el territorio.

## VII. ANTECEDENTES DE LA AMVAS

### Ubicación

La AMVAS está localizada en la zona occidental del Departamento de Ocotepeque, en posición estratégica fronteriza con las repúblicas de El Salvador y Guatemala, encontrándose en el área de influencia de programas de intervención regional (Binacional, Programa de Desarrollo de la Cuenca Alta del Río Iempa PTCARL)

### Límites

Al norte: Mancomunidad de ERAPUCA, Departamento de Ocotepeque  
Al sur: República de El Salvador  
Al Este: Mancomunidades: Guisayote, Asociación del Valle de Sensenti, Departamento de Ocotepeque.  
Al Oeste: República de Guatemala y República de El Salvador

### Integración Legal de la asociación

La AMVAS en su documento de certificación y en sus estatutos se conforma como una asociación integrada por siete municipios:

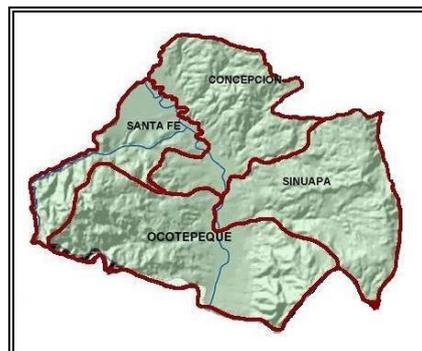
- Ocotepeque
- Sinuapa
- Santa Fe
- Concepción
- Dolores Merendón
- Fraternidad
- San Jorge



Integración legal de la AMVAS

Sin embargo, en la práctica, según sus condiciones geográficas es integrada por los municipios de:

- Ocotepeque
- Sinuapa
- Concepción
- Santa Fe.



Integración real de la AMVAS

### Miembros de la Junta Directiva de la AMVAS

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	Marco Antonio Pinto	Presidente
2	Marco Antonio López	Vice Presidente
3	Adelmo Valle	Secretaria de Relaciones
4	Reinerio Moreira	Secretario de actas
5	Roque Humberto Polanco	Tesorero
6	Pedro Sorto	Fiscal
7	Ricardo Erazo	Vocal 1
8	Melida Arita	Vocal 2
9	Heydi Arita	Vocal 3
10	Francisco Portillo	Vocal 4
11	José Ovidio Peña	Vocal 5

**Secretario Ejecutivo:** Juan Antonio Lanza

### Población total y su distribución por sexo

MUNICIPIO	POBLACIÓN	Nº DE HOMBRES	%	Nº DE MUJERES	%	IDH	IDG
Concepción	4,189	2,132	50.9	2,057	49.1	0.573	0.555
Sinuapa	6,272	3,199	<b>51.0</b>	3,073	49.0	0.599	0.577
Santa Fe	4,051	1,965	48.5	2,086	51.5	0.605	0.594
Ocotepeque	17,742	8,534	48.1	9,208	51.9	0.690	0.633
<b>Total</b>	<b>32,254</b>	<b>15,830</b>	<b>-----</b>	<b>16,424</b>	<b>-----</b>	<b>-----</b>	<b>-----</b>

### Área de la Mancomunidad en Km<sup>2</sup>

MUNICIPIO	ÁREA EN KM <sup>2</sup>	% TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE OCOTEPEQUE
Sinuapa	131.10	8.04
Santa Fe	64.70	3.97
Concepción	116.16	7.13
Ocotepeque	172.85	10.60
<b>Total</b>	<b>484.81</b>	<b>29.74</b>

El municipio con mayor extensión territorial es Ocotepeque, seguido por el Municipio de Sinuapa, siendo Santa Fe, el municipio de menor extensión territorial. Estos cuatro municipios representan el 29.74 % del territorio del Departamento de Ocotepeque.

### Condiciones de Pobreza de la mancomunidad

MUNICIPIO	POBLACIÓN	TASA DE POBREZA	TASA DE POBREZA EXTREMA
Sinuapa	6,272	65	40
Santa Fe	4,051	69	41
Concepción	4,189	68	39
Ocotepeque	17,742	48	23

La tasa promedio de pobreza es alta correspondiendo a un 62.5%, y la tasa de pobreza extrema es de 35.75%; los municipios de Santa Fe, Concepción y Sinuapa presentan condiciones similares de pobreza y los respectivos valores son cercanos a la tasa promedio de la mancomunidad.

### Antecedentes y Evolución de la Asociación de Municipios

El término de Mancomunidad nace de la tradición romanística civil, entendida como una obligación común de dos o más personas, este término fue ampliamente usado en la edad antigua y permitió la definición de obligaciones que se convertían en una modalidad jurídica dentro del derecho de las obligaciones de las personas.

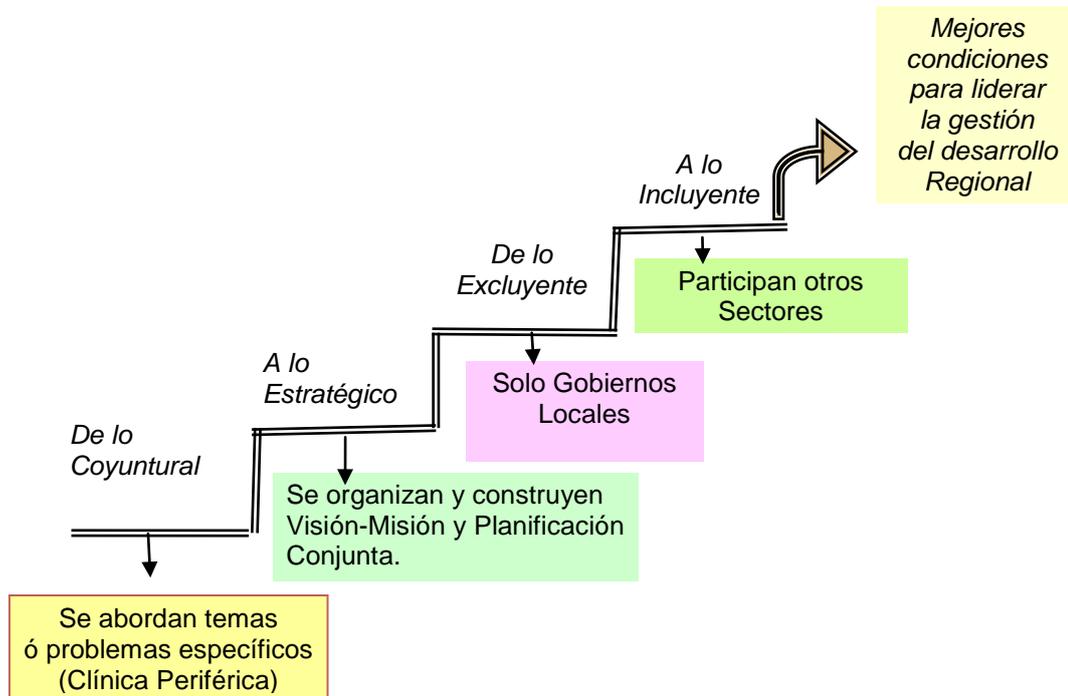
En 1994 se inician los acercamientos coyunturales entre Alcaldes de algunos municipios con el propósito de unir esfuerzos para la gestión y ejecución de proyectos de los temas de salud y específicamente en el caso de Clínicas Materno Infantil y además se suman esfuerzos para hacer frente a la necesidad de mejorar los sistemas de carreteras secundarias y terciarias que posibilitarían el desarrollo productivo de sus respectivas comunidades.

A partir de 1998 se organizan como espacios más permanentes y se comienzan a elaborar planes ó agendas en común coordinando procesos en el ámbito geográfico.

En el 2001 la AMHON-PROMUR, bajo el concepto de relacionarse con los municipios comienzan a ejercer cierto control sobre estos espacios y es en el 2002 que se inician procesos de elaboración participativa de diagnóstico y estrategias de Reducción de Pobreza, sobre todo en la Región del Occidente (en algunos municipios se les llama Planes Estratégicos).

Para el año 2003 comienzan a convertirse en espacios más incluyentes autodenominados “**Mancomunidades De Municipios**” o **Asociación, De Municipios**, incluyendo en su agenda los conceptos de **Territorio, Población** y **Gobierno Local** y es así que la Sociedad Civil Organizada se incorpora como un actor importante para la conformación de una organización más representativa y con una amplia base de participación comunitaria.

## EVOLUCION DE LA ASOCIACION DE MUNICIPIOS



### Las Mancomunidades O Asociaciones De Municipios En El Contexto Nacional E Internacional

- ✓ Cuentan con el reconocimiento de Autoridades Nacionales
  - ✓ Se otorgan Personerías Jurídicas desde el 2002
  - ✓ Se intentó rescatar la iniciativa en la ley de Municipalidades del 2003
  - ✓ Gobernación y Justicia los reconoce en programas de capacitación
- ✓ Cuenta con el reconocimiento de Programas y Proyectos Nacionales
  - ✓ La Secretaría de Salud- Proyecto Acceso
  - ✓ Secretaria de Agricultura y Ganadería.
  - ✓ Otros
- ✓ Cuenta con el reconocimiento de la Cooperación Internacional
  - ✓ El PRODEMÓN, AMHÓN, emite alguna regulación.
  - ✓ El Proyecto Binacional - U.E. implementa el proyecto en el marco de las mancomunidades.
  - ✓ PTCARL tiene componentes que apoyan el trabajo de la mancomunidad.
  - ✓ Procesos de ERPs en el Occidente se desarrollan desde el ámbito de mancomunidades con apoyo de Agencias de Cooperación.

Fecha	Evento	Comentario
18 de nov. de 1998	Acta constitutiva y elaboración de estatutos	Municipalidad de Santa Fe, participaron 27 personas, no existía Junta Directiva, se nombraron coordinaciones por Áreas y coordinador general.
1,998 – 2,000	El no reconocimiento de figura de Asociación	No se contaba con marco legal (personería)
1,998	ASONOG de acompañamiento, a procesos	Inicia proceso de acompañamiento de capacitación, e impulsa procesos participativos.
Mayo y Junio del 1,999	Se logra la construcción de la clínica periférica prefabricada	ALQUIMODUL
	Ampliación a la clínica	FHIS
	Sala materno infantil	Club de Leones
1,999	Organización de junta administradora de la clínica	Se selecciono personas notables de los municipios miembros de la AMVAS, que la conformaron, y organizada transparentemente
1,999	Mediante convenio AMVAS/Ministerio de Salud se logra la creación de 48 empleos.	
2,001	FONAC primera en apoyar UTI de la AMVAS	Orlando Iriarte, se logra pago de UTI
2,001	ATRIDEST facilito equipamiento y cubiculo	
2,001	Inicia intervención de ACCESO	Modalidad con municipios demostrativos (Santa Fe y Concepción)
2,001	Manejo de fondos recuperados de los centros de salud de la clínica periférica	Sostenibilidad de la clínica
2,001	Firma de convenio con programa tierra	Ordenamiento territorial, prestamos a pequeños agricultores, apoyo logístico a Departamento de catastro, equipamiento
2,001 – 2,002	Primera crisis	Surgida por discrepancia entre el nivel político y técnico.
2,001	Apoyo del PROMUR I	Se equipa y contrata tecnico por 12 meses
2,002	Se organiza la Mancomunidad Lempa	Surge por no convocar a la Asamblea para la organización de una nueva Junta Directiva
2002	Apoyo de la SAG	Apoyo logístico para la UTI
31 de agosto del 2,003	Se realiza asamblea y se organiza nueva junta directiva y se entrega sello de la presidencia,	Existieron testigos de honor: Ministerio de salud, Ministerio de Gobernación
Sept. Del 2,003	No se entrega ningún tipo de información, desaparecido estudios de escuela de oficios, personería Jurídica, y computadoras sin información y Software, no se entrega estudio de relleno sanitario.	
2,003	Firmas de convenios con: UNICEF, ASONOG, PNUD,	Fortalecimiento de capacidades de la asociación.
2,004	Se ejecuta PROMUR II	Contratación de 3 técnicos, consultaría, organizan comisiones de transparencia y PEDM's de Sinuapa, Concepción y Santa Fe, y fortalecimiento de finanzas municipales
2,005 Agosto	Certificación de la AMVAS	Gestionar y administrar fondos de PPP
2,005	Firma de convenio con el BINACIONAL y coejecutoras. (CHF, CELTA, ZAMORANO, ASONOG, ATRIDEST)	
2,005	Se gana premio INNOVAR/SG	Ordenamiento territorial
Agosto 2,005	Por renuncia del tesorero de la Junta Administradora de la clínica, AMVAS toma la responsabilidad de la administración de los fondos de recuperación,	Se asigna la responsabilidad al Secretario Ejecutivo para desempeñar el cargo, este procedimiento fue ilegal, no fue el mejor deuda de L 2391000.00

### VIII. SITUACIÓN ACTUAL DE AMVAS DESDE LOS PROPIOS ACTORES

A través de entrevistas y talleres de consulta se ha identificado la problemática siguiente:

#### **A. Desarrollo Organizacional**

- Baja aplicabilidad de reglamentos, estatutos u otros manuales.
- Bajo nivel de comisiones de trabajo especializadas y funcionando.
- Bajo nivel de la UTI y Junta Directiva de trabajo en grupo o equipo.
- A nivel de la Asociación se ha incrementado el nivel de desconfianza.

#### **B Liderazgo y Toma de Decisiones**

- Ha faltado capacidad gerencial para agilizar la toma de decisiones.
- Existe baja alternabilidad/rotación de liderazgo dentro de la Asociación.
- Baja capacidad de la organización para la toma de decisiones.
- No se han tomado decisiones en tiempo y forma.
- Se evidencia cierta carencia de liderazgo a nivel de la Asociación.
- Debido al periodo de proceso electoral y transición de alguna manera se disminuyó el accionar a nivel de la asociación.
- Mejorar el grado de compromiso de los actores (Junta Directiva y UTI).

#### **C. Género**

- No se cuenta con una política de género definida y funcionando.
- AMVAS no promueve la participación de las mujeres en sus procesos de manera clara y definida.
- Baja representatividad (5.5%) de género en la junta directiva y comisiones de trabajo
- Baja o nula participación de mujeres en la toma de decisiones de la organización.
- AMVAS no promueve iniciativas de desarrollo considerando el enfoque de género.

#### **D. Planificación, seguimiento y evaluación**

- Existe poco conocimiento e interiorización de la organización sobre las necesidades del territorio de la AMVAS.
- Pocos instrumentos de planificación actualizados.
- Poca capacidad para adaptarse a cambios internos y externos.
- Ha existido poca coordinación entre la Junta Directiva y la Unidad Técnica Intermunicipal.
- Poca capacidad para la planificación estratégica y empoderamiento de este proceso en todos los niveles jerárquicos de la Asociación.

#### **E. Incidencia y Relaciones**

- Poco conocimiento de las leyes y políticas que le conciernen.
- Se evidencia poca capacidad para influir en los cambios de los Municipios.
- Se evidencia poca capacidad de la organización para conseguir recursos financieros y asistencia técnica.

#### **F. Sostenibilidad Económica**

- En este momento no es sostenible económicamente.
- La transferencia de las corporaciones municipales (5%) a la Asociación no ha sido permanente.
- No existe generación de propuestas para alcanzar la sostenibilidad económica.
- Ha existido poca incidencia gestionaría fuera del Programa Binacional, para buscar la sostenibilidad económica.

#### **G. Auditoría social y transparencia.**

- Se requiere seguir fortaleciendo los mecanismos de rendición de cuentas a nivel de la AMVAS <sup>1</sup>

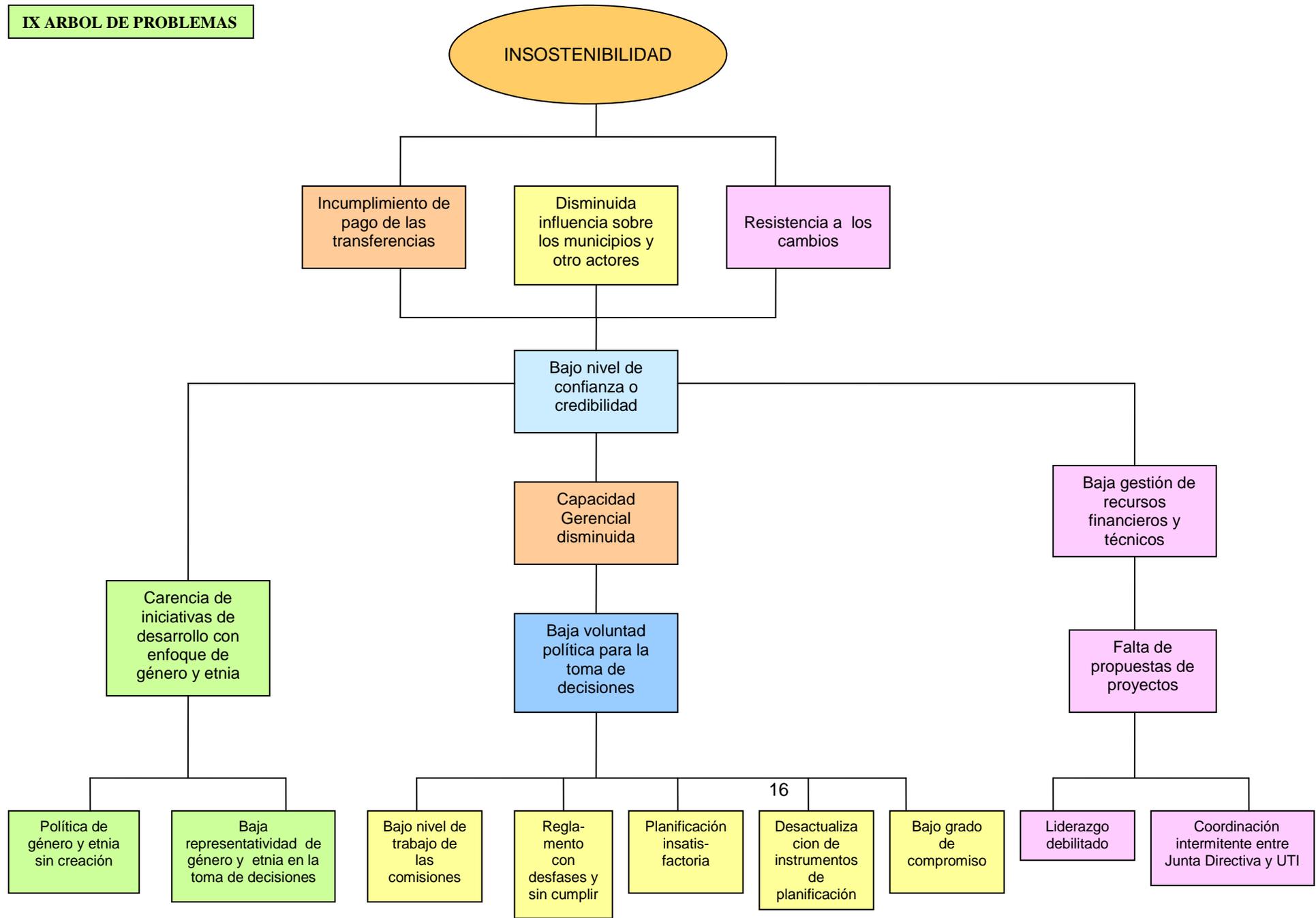
#### **Análisis de la problemática**

Basándose en toda la información identificada anteriormente podemos resumir dicha problemática en el Árbol de Problemas siguiente:

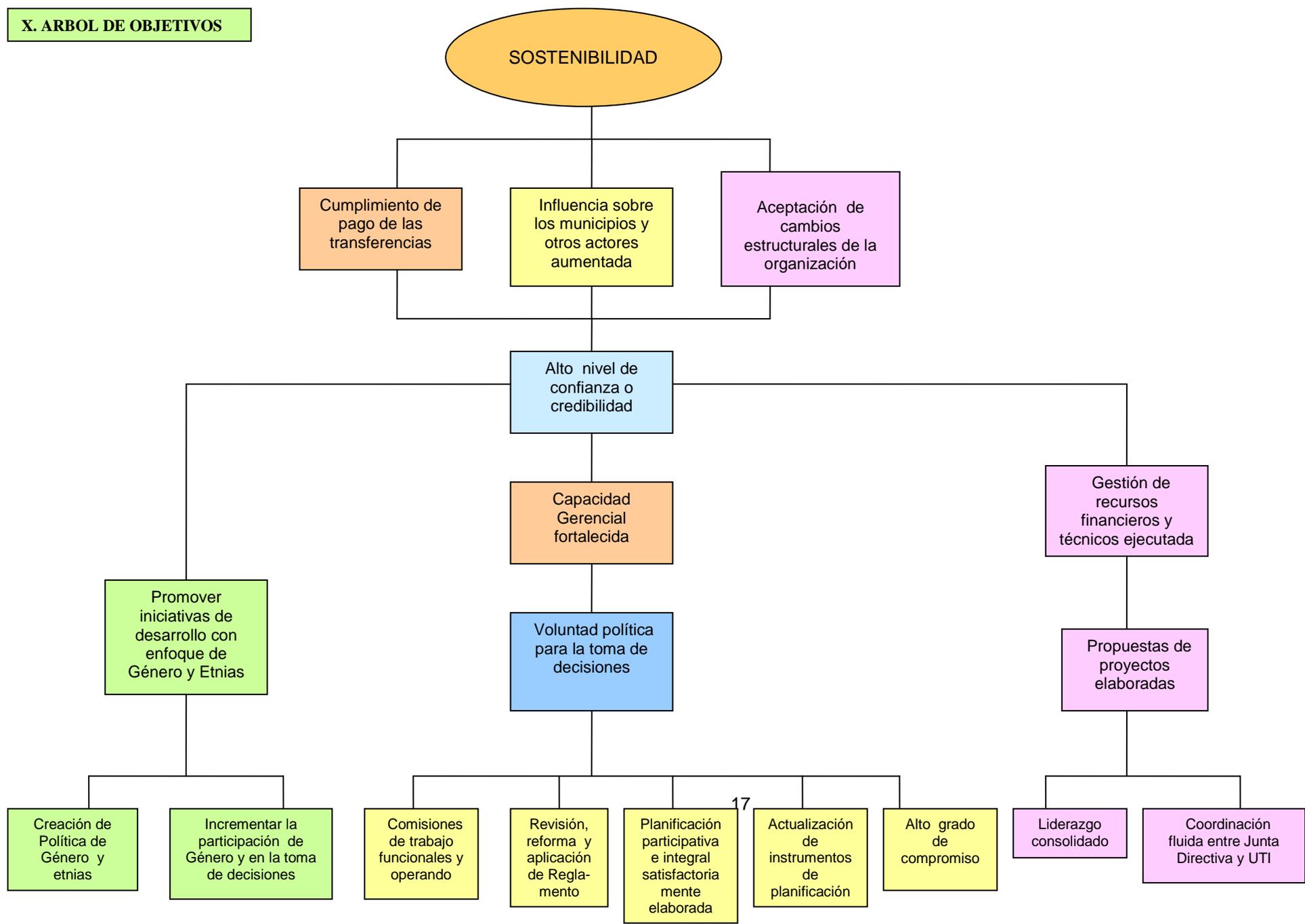
---

<sup>1</sup> Tomado del documento Análisis de Resultados y Propuestas 27/06/06

**IX ARBOL DE PROBLEMAS**



**X. ARBOL DE OBJETIVOS**



## XI. VISION Y MISION

La visión y misión se construyó con los diferentes actores de la manera siguiente:

CONCEPTO	SECTOR MUNICIPAL	SECTOR TECNICO	SECTOR SOCIEDAD CIVIL	CONCEPTO INTEGRADO
VISION	<p>Ser una organización líder en el desarrollo del sector con amplia participación ciudadana.</p>	<p>Convertir la Asociación de municipios del Valle de Sesecapa (AMVAS) en un instrumento útil y eficaz para la gestión del desarrollo sostenible de su territorio, contando con la participación directa sus actores</p>	<p>Ser una organización líder, transparente, participativa, apolítica que promueva el desarrollo integral de los municipios de la AMVAS.</p>	<p>Ser una organización líder en el desarrollo del sector, de manera transparente, participativa, apolítica y que promueva el desarrollo sostenible e integral de los municipios de la AMVAS.</p>
MISION	<p>Ser una organización con apertura a la participación tanto de la población como de las instituciones con presencia en el sector.</p>	<p>Crear una estructura organizativa intermunicipal, para incrementar la capacidad de gestión con criterios de asociatividad, facilitando la participación de todos los actores.</p>	<p>Gestionar y desarrollar proyectos que nos permitan alcanzar el bienestar común, aprovechando los recursos internos y externos.</p>	<p>Crear una estructura organizativa intermunicipal para gestionar y desarrollar proyectos que nos permitan alcanzar el bienestar común, con apertura a la participación tanto de la población como de las instituciones con presencia en el sector, aprovechando los recursos internos y externos.</p>

Considerando los conceptos vertidos por los tres Sectores involucrados se llegó a los conceptos Integrados siguientes:

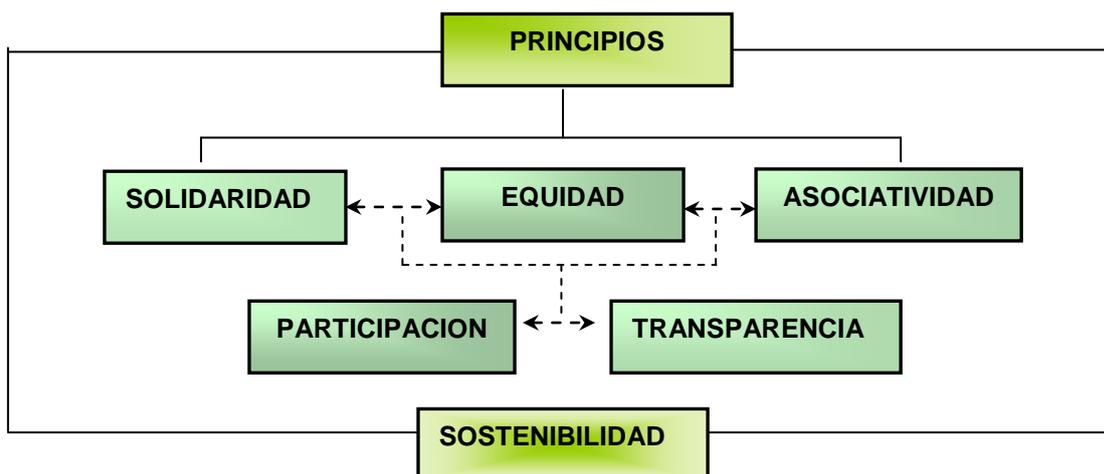
### **VISION:**

Ser una organización líder en el desarrollo del sector, de manera transparente, participativa, apolítica y que promueva el desarrollo<sup>18</sup> sostenible e integral de los municipios de la AMVAS.

**MISION:**

Crear una estructura organizativa intermunicipal para gestionar y desarrollar proyectos que nos permitan alcanzar el bienestar común, con apertura a la participación tanto de la población como de las instituciones con presencia en el sector, aprovechando los recursos internos y externos.

Los principios que rigen la asociación son los siguientes:



SOLIDARIDAD	La Asociación esta comprometida con las necesidades de todos sus actores y actúa en consonancia con ellas.
EQUIDAD	La justicia social es para todos sin distinciones de ninguna naturaleza
ASOCIATIVIDAD	En la unidad encontramos la fuerza para lograr los objetivos comunes.
PARTICIPACION	Municipios junto con sus fuerzas vivas son objeto y sujetos de desarrollo.
TRANSPARENCIA	La Sociedad Civil es veedora de todas las acciones de la Asociación.
SOSTENIBILIDAD	Creemos en el futuro y buscamos las condiciones para alcanzar la auto sostenibilidad

## XII. OBJETIVOS DEL PLAN

### Objetivo General

Facilitar los lineamientos básicos para posicionar a la Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa (AMVAS), en la toma de decisiones relacionadas a la Sostenibilidad integral de la organización.

### Objetivos Específicos:

1. Fortalecer las capacidades municipales e institucionales existentes.
2. Crear los mecanismos para vincular la planificación de los gobiernos municipales con las instituciones que tengan presencia en el territorio.
3. Promover la transparencia y la participación de la sociedad civil en el proceso de desarrollo de la AMVAS.
4. Proveer eficientes servicios a la ciudadanía con el propósito de mejorar su calidad de vida.
5. Crear las condiciones para el desarrollo organizacional de la Asociación.

## XIII. JUSTIFICACIÓN

Debido a la importancia que reviste la labor que desempeña la Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa (AMVAS), es sumamente imperativo que se cuente con una estrategia de Sostenibilidad que conduzca a posicionar a la Asociación para la toma de decisiones, a fin de establecer estrategias de salida de los cooperantes, específicamente en el caso del Programa Binacional; y que sea orientador para futuras inversiones en el territorio como lo podrá hacer el PTCARL y otros socios estratégicos que intervienen en el territorio, de modo que se obtenga la coordinación de las inversiones en el ámbito de la Asociación.

Hasta ahora la Asociación de municipios, si bien es cierto, ha realizado esfuerzos por la autosostenibilidad, estos no han sido suficientes, ya que actualmente la fuente financiera para el funcionamiento de la Asociación, ha sido proveniente de la cooperación externa; por consiguiente, el mayor obstáculo para la implementación del presente Plan de Sostenibilidad, pasa por la parte política, es decir, que no haya voluntad para la toma de decisiones, por tanto, se necesita hacer reformas en los estatutos, para realizar cambios estructurales en la organización y aprobar las alternativas de proyectos propuestos.

Con todo esto, la situación actual de AMVAS y su problemática identificada, justifica realizar una reingeniería en la estructura organizativa de la Asociación, enfocando los objetivos considerados en las líneas estratégicas, siguientes: Fortalecimiento Institucional, Ambiente y Manejo de los<sup>20</sup> Recursos Naturales, Participación Ciudadana, Desarrollo social, Desarrollo

económico y Catastro/Ordenamiento Territorial; líneas estratégicas que a su vez, responderán a las necesidades identificadas en materia de sostenibilidad financiera, institucional, social, política, técnica y género/etnias.

#### **XIV. CONCEPTUALIZACION DE: SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL, ECONÓMICA, SOCIAL, POLÍTICA, GENERO.**

1. La mancomunidad es un instrumento, producto de la voluntariedad asociativa de actores municipales, que convienen gestionar/administrar/generar, mejores procesos de eficacia y eficiencia.
2. Las Mancomunidades, como expresión del asociativismo, de las alianzas y del ejercicio de competencias municipales, incursionan en una multiplicidad de materias como intereses existen y con proyecciones políticos y territoriales diversas.
3. La ampliación de actores/socios, la separación de intereses partidarios y la sostenibilidad institucional, se convierten en objetivos estratégicos.
4. Las materias sujetas a ser mancomunadas son amplias y diversas:
  - a) Recursos naturales y medio ambiente,
  - b) Equidad de género,
  - c) Multiculturalidad,
  - d) Mancomunidades binacionales,
  - e) Mantenimiento de caminos comunales,
  - f) Obras de ingeniería,
  - g) Lucha contra la pobreza,
  - h) Prestación de servicios públicos,
  - i) Gestión territorial,
  - j) Superación de la exclusión,
  - k) Protección de fuentes de agua, reforestación,
  - l) Educación (ambiental/afín),
  - m) Producción y,
  - n) Fortalecimiento institucional
  - o) otros
5. La Solidaridad es una condición para lograr equilibrio en la gestión de la Mancomunidad.
6. Existen algunas dificultades para el fortalecimiento de las Mancomunidades, expresadas en:
  - a) Acción partidista,
  - b) La atomización de los territorios,
  - c) La asimetría de desarrollo de los territorios de una misma región,
  - d) La falta de reconocimiento jurídico por parte de las instituciones<sup>21</sup> nacionales sobre este tipo de persona pública.

Las Mancomunidades que ofrezcan servicios, deben generar ingresos por los servicios prestados.

Es importante en la sostenibilidad de la mancomunidad, la introducción de tecnología, el uso de indicadores de desempeño y de medición de impacto, un sistema de comunicación e información con la comunidad es necesario para transparentar, dar credibilidad y facilitar la buena gestión pública.

Se deben establecer alianzas estratégicas con el gobierno central, centros académicos, ONG's y cooperantes en general.

### **Teoría Intermedia O Ecléctica:**

Plantea que la Mancomunidad puede desarrollar la prestación de servicios, pero establece la necesidad de que se puedan determinar límites ya que se corre el riesgo que la Mancomunidad pueda convertirse en una empresa y perder su naturaleza de asociación voluntaria para el desarrollo conjunto de los municipios. Adicionalmente se corre el riesgo de una captura de parte de grupos de profesionales o de ONG's que puedan utilizar a la mancomunidad para perpetuar bajo el título de Mancomunidad servicios que podrían generar un tergiversante monopolio con el correspondiente título de Mancomunidad.

Algunas posturas dentro de la teoría plantean que se debe restringir a la Mancomunidad a la prestación de servicios que este estrechamente relacionados con el objetivo de su conformación, vale decir que una Mancomunidad que ha nacido para la prestación de servicios en salud debe única y exclusivamente trabajar en esa área y no ingresar a por ejemplo la prestación de servicios para fortalecer la gestión administrativa municipal.

Otro planteamiento es el relativo a la necesidad de fijar límites en cuanto a la posibilidad de que una mancomunidad pueda conformar empresas prestadoras de servicios, esta teoría plantea que se debe establecer límites en cuanto a que se pueda recrear empresas públicas en cualquiera de sus modalidades, y que se crearía un alto riesgo de volver a un sistema estatista de empresas públicas con el inminente riesgo de que se caiga en las famosas quiebras estatales y en los riesgos de la generación de un nuevo espacio de corrupción pública.

Esta postura por tanto plantea que se debe permitir a la mancomunidad la posibilidad de prestar servicios pero en un marco bien delineado que evite incurrir en errores que pueden ser muy costosos para el Estado.

### **Teoría que Niega la Posibilidad para que Las Mancomunidades puedan prestar servicios:**

Esta teoría plantea que la naturaleza de una Mancomunidad de Municipios es de orden asociativo con objetivos específicos, por lo tanto la única función que puede cumplir la Mancomunidad es cumplir sus mandatos de creación no pudiendo en absoluto ingresar a la prestación de ningún servicio, ya que por ejemplo si una mancomunidad ha nacido para la adquisición conjunta de un determinado bien, cumplido ese objetivo no se puede pretender que esa misma mancomunidad preste servicios a otros municipios en por ejemplo,

asesoramiento técnico para compras. La teoría es bastante crítica a cualquier posibilidad de que los municipios puedan hacer otro tipo de pagos más allá de lo determinado como contraparte a la Mancomunidad, por lo que no se podría contratarla por ejemplo para que realice los Planes Anuales Operativos para los municipios que la integran.

Al margen de ello esta teoría plantea los mismos argumentos que la anterior en sentido de los riesgos de volver a un sistema estatista o a una administración empresarial estatal, pero incrementada con el hecho de que si las Mancomunidades incurren en la prestación de servicios podría convertirse en una Supra Estructura de gestión que no tenga ningún referente legal y destruya las autonomías municipales.

Si bien se puede hablar tan ampliamente del tema de prestación de servicios en las Mancomunidades es necesario considerar el tema de Planificación Mancomunada, ya que se ha partido de una afirmación de que la Mancomunidad es un instrumento de articulación de la Planificación Nacional Departamental y Municipal, pero aun no se ha logrado consolidar ese importante concepto, ya que si bien hay mancomunidades que han iniciado su proceso de Planificación, el Estado todavía no ha podido determinar con precisión los alcances y límites de esa planificación como tal.

Por tanto, es importante analizar los marcos de apoyo que han ido recibiendo las Mancomunidades del país, en ese ámbito se puede identificar que hay mancomunidades que han nacido con un interesante apoyo de Organizaciones No Gubernamentales o de la Cooperación Internacional, como lo es el caso de AMVAS.

### **Teoría que afirma la prestación de servicios:**

Esta teoría plantea que las mancomunidades deben y pueden prestar de manera irrestricta todo servicio, ya que desde el mandato constitucional hasta el mandato establecido por la Ley de Municipalidades no se plantea ninguna restricción o prohibición frente a esa posibilidad.

Por ello la primera corriente afirma que se debe dejar a la Mancomunidad en su calidad de Persona Jurídica de Derecho privado a prestar los servicios que la propia mancomunidad determine. Adicionalmente se plantea que la prestación de los servicios no se debe restringir únicamente a los municipios que la integran sino que puede llegar a ser un servicio que se pueda prestar a cualquier otro municipio o mancomunidad.

Se considera a la mancomunidad como un instrumento clave para reducir costos, ya que la Mancomunidad al no ser una entidad con fines de lucro sus costos se reducirán al mero mantenimiento de su planta y los denominados costos fijos, ello implica que podrá ser una entidad mucho más competitiva que las empresas consultoras o las propias ONG's que desarrollan actividades para fortalecer la gestión municipal. Se plantea además, que la Mancomunidad puede convertirse en un importante instrumento de desarrollo municipal,<sup>23</sup> ya que a diferencia de las empresas consultoras, los técnicos de las

Mancomunidades permanecerán más allá de una consultoría y por lo general serán técnicos líderes locales.

Otro de los factores para que las mancomunidades puedan prestar servicios irrestrictos es el relativo a la necesidad de establecer un instrumento que permita a las mancomunidades ser auto sostenibles, es decir superar la dependencia de las contrapartes municipales o porcentajes de contribución a la Mancomunidad, ya que la Mancomunidad al prestar un determinado servicio podría lograr ingresos que le permitan no solo mantenerse sino convertirse en un efectivo instrumento de desarrollo para sus municipios parte.

Esta postura, plantea que ha llegado la hora en que los diferentes proyectos que financian temas de fortalecimiento municipal (como el caso de PTCARL) e incluso temas de infraestructura (FHIS), temas productivos o de salud, puedan usar a la Mancomunidad para ser más efectivos en el desarrollo de sus proyectos e iniciativas.

Quizás la forma más fácil de asegurar la consistencia entre lo que se quiere lograr y lo que se va a hacer, es asignándole una función a cada uno de los documentos claves de la mancomunidad, así:

1. Escritura constitutiva: **qué** se quiere hacer.
2. Plan estratégico: **cómo** se va a hacer.
3. Plan operativo: **cuándo** se va a hacer.
4. Plan de inversiones: cómo se va a **financiar**.
5. Plan de Monitoreo y Evaluación: cómo se van a medir los **resultados** e informar a la población.

¿Qué factores determinan el éxito de una mancomunidad?

Para lograr el éxito de la mancomunidad, deben tenerse en cuenta desde el principio algunas orientaciones básicas:

- Tener una voluntad política clara y consistente.
- Constituirse conforme el marco legal vigente.
- Tener objetivos claros y concretos. Concentrarse en pocos temas de trabajo, prioritarios, viables, de interés común y con resultados previsible.
- Definir desde el inicio una estrategia para el fortalecimiento institucional y de sostenibilidad financiera.
- Establecer un Plan Estratégico que oriente en el largo plazo la ejecución de las acciones y los resultados que se quieren lograr.
- Acordar el mecanismo de rendición de cuentas y la forma de relacionarse con la ciudadanía.
- Aprovechar la especialización de cada Municipalidad.
- Promover el interés general y solidario, buscando evitar la politización de la mancomunidad y el protagonismo individual de sus integrantes.
- Diseñar una estrategia de comunicación apropiada.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tomado de la Guía para la Sostenibilidad de Mancomunidades

## XV. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD.

### Conceptos de Sostenibilidad

La sostenibilidad, se entiende en su forma más simple, como la posibilidad de satisfacer las necesidades del presente, sin sacrificar las posibilidades del futuro.

Además, la percepción general es que la sostenibilidad no es un logro real, aunque sigue siendo una utopía necesaria si se quieren mantener condiciones básicas para el bienestar social y económico de las presentes y futuras generaciones.

#### A. Sostenibilidad institucional

Se logra cuando un proyecto o programa es gerenciado y ejecutado por la organización rectora, en este caso la Mancomunidad, de una manera eficiente y relativamente autónoma, con claridad en sus responsabilidades y dentro de un contexto participativo y democrático, por ello la Sostenibilidad exige la disminución de riesgos e incertidumbre y una permanente diversificación de la actividad económica, social y cultural.

La sostenibilidad también esta vinculada con la consecución de financiación en los inicios del o los proyectos y la capacidad posterior de generar los mecanismos que le permitan financiarse por si mismo. Exige reglas del juego transparentes y suficientemente conocidas por los participantes, además de que las organizaciones de la sociedad civil legítimamente constituidas ejerzan sus actividades con responsabilidad y eficiencia.

Por tanto la sostenibilidad institucional de los proyectos o programas *esta directamente relacionada con el grado de desarrollo institucional alcanzado por los entes territoriales locales y la MANCOMUNIDAD misma.*

La dificultad para lograr una sostenibilidad institucional surge de tres grandes fallas:

- a) Cuando los gobiernos locales y la comunidad no tienen la capacidad suficiente para asumir la dirección, orientación y responsabilidad de un proyecto.
- b) Cuando los organismos centrales se resisten a dejar en la mano de lo local la planeación, diseño y ejecución de los proyectos, o lo hacen tímidamente y con desconfianza.

c) Cuando las condiciones para el desarrollo institucional no están dadas o se encuentran interferidas por fallas económicas, sociales, o políticas de origen.<sup>3</sup>

## **B. Sostenibilidad financiera:**

La forma más adecuada de sostener financieramente al inicio de una mancomunidad, es por medio de aportes de los municipios que la conforman.

Los aportes de los municipios para el funcionamiento de la mancomunidad se pueden establecer de varias maneras.

Los más comunes son:

### **1. Monto fijo e igual para todos los municipios.**

La mayor parte de las mancomunidades utilizan el primer criterio.

Tiene la ventaja que es sencillo y transparente, pero puede ser que la cantidad establecida no tenga relación alguna con las necesidades financieras y de sostenibilidad de la mancomunidad

### **2. Porcentaje sobre los ingresos ordinarios de cada municipio.**

El segundo criterio es ventajoso porque cada municipio aportará según su capacidad económica (principio de progresividad). No obstante, la mayoría de municipios tiene una carga tributaria local muy baja, porque el esfuerzo fiscal de las municipalidades no siempre es el apropiado.

Además, los ingresos ordinarios incluyen las transferencias del gobierno central. Por ello, utilizar los ingresos ordinarios como punto de partida para determinar el monto que aportará cada miembro de la mancomunidad, no siempre van a reflejar la capacidad económica del municipio.

### **3. Distribución proporcional del presupuesto de la mancomunidad.**

El aporte de cada municipio se basa en el presupuesto de la mancomunidad, dado que éste refleja sus políticas y prioridades programáticas.

El monto total del presupuesto (especialmente el de funcionamiento)

Se puede dividir: en partes iguales; o en montos distintos según la población, la cobertura de servicios u otros criterios similares.

Esta última modalidad es importante porque evita que los municipios pequeños financien a los municipios grandes que tienen una mayor demanda de servicios por parte de la mancomunidad. Al contrario, en otros países los municipios más grandes pagan más de lo que les corresponde, porque aplican el principio de solidaridad.

En ese mismo presupuesto, se identifican otras fuentes de financiamiento para cubrir los rubros (principalmente de inversión) que no pueden ser<sub>26</sub>

---

<sup>3</sup> Fernando Bernal: “Descentralización Rural, desempeño de gobierno local y sus determinantes”.

pagados con los aportes de las municipalidades.

Este tercer criterio de hacer aportes según el presupuesto de la mancomunidad es más efectivo porque hace que los gastos estén en función de los ingresos previstos, y porque transparenta todas las fuentes de financiamiento que recibe la mancomunidad.

#### **4. Gestión y cobro de uno o varios servicios públicos, según tarifas aprobadas.**

El cuarto criterio, aplica cuando las mancomunidades han sido delegadas para prestar un servicio municipal; por ejemplo, recolección de basura en forma mancomunada. En ese caso, las tarifas que son pagadas por los usuarios del servicio sirven para cubrir los costos de operación de dicho servicio y, en parte, para financiar los gastos de funcionamiento de la mancomunidad, contribuyendo así a la sostenibilidad de la gestión mancomunada.

En general, cualquiera de esas modalidades funciona cuando las cuotas se establecen de acuerdo a la capacidad económica de los municipios asociados y se incluyen dichos aportes en el presupuesto anual de cada municipalidad, con desembolsos automáticos y periódicos hacia la mancomunidad.

Cuando las autoridades municipales retienen los recursos o los trasladan a la mancomunidad en forma discrecional, suelen darse problemas de inestabilidad institucional y de incumplimiento de las funciones mancomunadas.

Por eso, se insiste, es muy importante que las autoridades municipales establezcan, respetando las costumbres locales y el marco legal, un mecanismo transparente que garantice el flujo permanente de los recursos asignados hacia la mancomunidad.

El principio básico para evaluar el grado de sostenibilidad financiera es que el monto total de los gastos de funcionamiento de la Mancomunidad sean financiados por sí misma: El salario del equipo técnico mínimo, los gastos de la oficina, y otros, sea cubierto con los aportes propios de los municipios miembros.

Los gastos de inversión pueden ser cubiertos con aportes propios y de otras fuentes (cooperación nacional e internacional)

Para aquellas mancomunidades que tienen como fin proveer un servicio básico mancomunado, su mantenimiento debe costearse con la tasa que se cobre por el servicio prestado.

Existen otras formas para financiar una mancomunidad, entre las que destacan la gestión de proyectos ante órganos gubernamentales y ante organismos de cooperación internacional, como una fuente alternativa de financiamiento para la ejecución de proyectos de inversión o de formación de capacidades,<sup>27</sup> técnicas.

La dependencia de este tipo de fuentes de financiamiento para cubrir el rubro de funcionamiento no es recomendable, salvo para una inicial generación de capital, y puede generar una dependencia y un riesgo para la sostenibilidad de la propia mancomunidad.

La sostenibilidad económica es especialmente crítica, pues mientras las condiciones biofísicas y sociales para la sostenibilidad son favorables, las condiciones económicas son preocupantes.

### **C. Sostenibilidad Social:**

Una de las principales formas de hacer socialmente sostenible a una mancomunidad es la transparencia con que se realicen sus quehaceres, lo que va ligado a la forma de comunicación, de participación y de consulta a la ciudadanía de los municipios mancomunados.

Involucrar a la comunidad, a las organizaciones sociales y sectoriales en los procesos, para que se identifiquen y se apropien del mismo.

Tomando en cuenta las necesidades de:

- Las mujeres
- La juventud
- Población indígena (Etnia Chortí)
- Discapacitados
- Adultos mayores, campesinos y productores en general
- Y Otros presentes en el territorio

Los objetivos de la mancomunidad deben contribuir a eliminar condiciones de inequidad y discriminación social.

Las formas de participación deben reflejar un equilibrio entre las costumbres locales y los mecanismos establecidos en la ley.

Asimismo, se plantea la necesidad de crear y mantener mecanismos que permitan la participación, la vigilancia y el control social sobre los procesos en marcha.

Por tanto es el logro de resultados verificables, visibles y bien comunicados, lo que determinará el apoyo de la población a la mancomunidad, dándole soporte social a la misma.

Los proyectos estratégicos para garantizar la sostenibilidad social son viables en la medida en que se logre generar impactos y la administración tenga la capacidad de fortalecer dentro de una estructura administrativa adaptada a los enfoques de sostenibilidad de la Asociación de Municipios, creando un equipo interdisciplinario que tenga como principio básico interactuar con la comunidad y materializar las aspiraciones de sus pobladores.

Por eso se entiende que todo proyecto que la mancomunidad emprenda<sup>28</sup> deberá:

- Garantizar que la inversión que se haga o se pueda implementar genere beneficios económicos para la comunidad.
- Mejorar las condiciones de vida de la población y tener una buena oferta de servicios y que provea condiciones para disfrutar de un medio ambiente saludable
- Generar un alto grado de conciencia social y organización de la comunidad.

#### ***D. Sostenibilidad Política:***

El factor político no sólo es un factor clave para la conformación de una mancomunidad, también lo es para garantizar la toma de decisiones que la acompañarán en su gestión.

En la medida que las Corporaciones Municipales vean los beneficios que la mancomunidad está ofreciendo para los pobladores, entonces estarán dispuestos a seguir confiando e invirtiendo en la mancomunidad.

Por eso es muy importante mantener informados a los miembros de los distintas corporaciones municipales y, en cada ciclo electoral, establecer una estrategia de información y contacto con los distintos candidatos políticos que estén optando a ser autoridades municipales.

Uno de los problemas que más preocupa a los miembros de una mancomunidad es el cambio de autoridades municipales en cada período electoral.

Problemas que generan incertidumbre e inestabilidad:

- El clientelismo político
- La rotación de personal
- Las decisiones arbitrarias y antojadizas
- La falta de continuidad de los proyectos

Por eso es importante establecer mecanismos que reduzcan esos riesgos.

La realización de reuniones extraordinarias de la asamblea general, inmediatamente después de las Elecciones y reuniones ordinarias al menos una vez al año. En ella, el presidente, gerente y autoridades reelectas hacen una presentación del Plan Estratégico de la mancomunidad, de los resultados alcanzados, sus estados financieros y los proyectos en ejecución.

Las corporaciones municipales recién electas tienden a reaccionar en forma positiva a ese tipo de presentaciones y a otorgar un voto de confianza para continuar el funcionamiento de la mancomunidad.

Es importante establecer una estrategia adecuada y periódica de información y de rendición de cuentas para promover y divulgar las acciones realizadas y los logros alcanzados por la mancomunidad, tanto hacia las corporaciones municipales como hacia otros actores sociales, públicos y privados.

## **E. Sostenibilidad de Género y Etnias**

Para que haya mayor participación de la mujer y de los jóvenes, la mancomunidad deberá apoyar las iniciativas que permitan la equidad de genero/etnias y que garantice la incorporación de estos sectores en el proceso político, social, económico y productivo, para ello la Mancomunidad deberá establecer una política clara y comprometida para la incorporación de genero en los diferentes niveles de decisión, al grado que se garantice una participación efectiva de la población con una mayor equidad de genero.

Para ello deberá establecer convenios con instituciones como ADEVAS (Agencia de Desarrollo del Valle de Sensenti), que dentro de sus esfuerzos entre otros, esta operativizando líneas estratégicas como:

1. Promoción de la Igualdad y Equidad de Género y fortalecimiento de la microempresa.

De igual manera se deberá buscar las alianzas estratégicas con todas las instituciones relacionadas en la temática y que intervienen en el territorio.

## **F. Sostenibilidad Técnica**

Depende de tres factores principales:

1. Del grado de compromiso y participación activa de los y las integrantes de los órganos directivos (Asamblea General y Junta Directiva, principalmente).
2. De la claridad que se tenga sobre el rol y resultados que se esperan de la mancomunidad, expresados de manera consistente en sus estatutos y en el plan estratégico respectivo.
3. De su capacidad ejecutiva y pro positiva, a través de la institucionalización de la secretaría ejecutiva o Unidad Técnica Intermunicipal, que funcione con fuerte orientación hacia el logro de resultados y en el caso del Secretario Ejecutivo, este no tenga un cargo Ad Honorem, sino que sea remunerado, para su mejor desempeño.

Un factor clave para lograr y mantener esa capacidad ejecutora de las decisiones mancomunadas, es que el secretario/a ejecutivo/a, así como el resto del equipo técnico no tengan vínculo de clientelismo político, subordinación o dependencia política o de otro tipo con ninguno de los y las integrantes de las corporaciones municipales que conforman la mancomunidad.

El personal técnico deberá ser seleccionado según un perfil profesional previamente acordado y utilizando un mecanismo transparente de selección pública, por concurso, que respete los principios de equidad y participación de la mujer y de todos los miembros de la sociedad sin distingos de raza,<sup>30</sup> religión o color político.

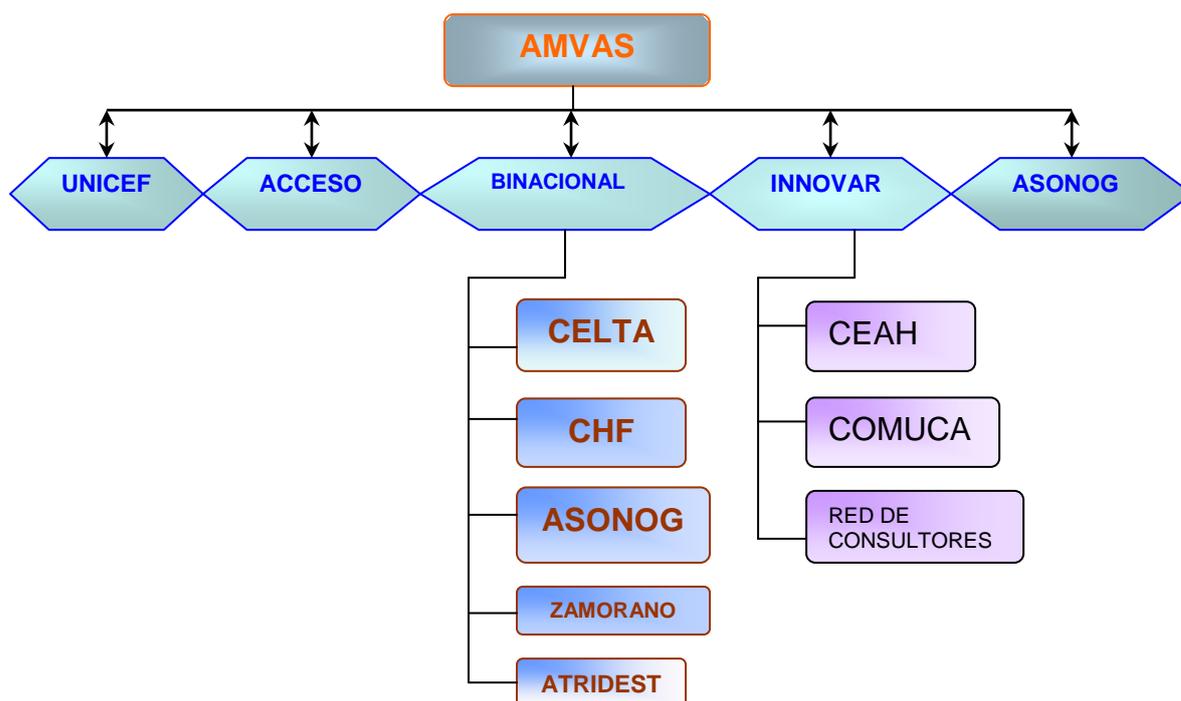
La evaluación del trabajo realizado por la o el encargado de la gerencia y del equipo técnico debe hacerse con base en los resultados previstos en el plan estratégico y planes operativos de la mancomunidad, utilizando un formato e indicadores establecidos previamente, además se deberá determinar quien hará esa evaluación.

## **XVI. SOCIOS ESTRATEGICOS**

En todos estos ejes de sostenibilidad se pueden encontrar socios estratégicos que interactúan en el territorio como ser:

- Programa Binacional de Desarrollo Fronterizo Honduras El Salvador ( En su estrategia de Salida)
- Programa Trinacional para la Cuenca Alta del Río Lempa (PTCARL)
- Fondo Hondureño de Inversión Social. (FHIS)
- Secretaría de Gobernación y Justicia (SGJ)
- Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA)
- Incentivos a la Innovación en Gestión Municipal (INNOVAR)
- Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL)
- Asociación del Trifinio para el Desarrollo Sostenible (ATRIDEST)
- Asociación de Organismos No Gubernamentales (ASONOG)
- Centro de Estudios Ambientales de Honduras (CEAH)
- Consultores Técnicos Agropecuarios Empresariales y Legales (CELTA)
- Consultores Municipales Centroamericanos (COMUCA)
- AESMO
- Agencia de Desarrollo del Valle de Sensenti (ADEVAS)
- Mancomunidad Guisayote
- Escuela Agrícola ZAMORANO
- Universidades nacionales e Internacionales
- Cooperación Finlandesa
- Otros que intervienen en el territorio

El siguiente esquema refleja la cooperación hasta ahora ejecutada, la cual se describe a continuación:



◆ **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF/Pacto por la Infancia**

El convenio entre la AMVAS y UNICEF contempla un plan de acción a favor de la infancia y la adolescencia para ser ejecutado a través de la unidad técnica en coordinación con otras instancias gubernamentales y municipales

Las principales líneas de intervención son:

2. Políticas públicas y promoción de los derechos de la niñez y la mujer
3. Cumplimiento de los derechos de la niñez y la mujer
4. Prevención y protección contra el VIH/SIDA
5. Prevención de la violencia y convivencia ciudadana

◆ **Programa Acceso a los servicios de salud**

El programa apoya el sector salud en los municipios de Ocoatepeque, Sinuapa, Dolores Merendón, Fraternidad, Santa Fe y Concepción, considerando estos dos últimos municipios como demostrativos.

El trabajo se realiza a través de una planificación basada en indicadores nacionales, planificando a nivel de zona las actividades para alcanzar su logro.

Las actividades se enfoca a la atención de los siguientes grupos: niños, adultos mayores, discapacitados, mujeres embarazadas y personas privados de libertad. También, se atienden instituciones de beneficio social como: casa de migrante y casa de María.

◆ **PNUD**

Actividades relevantes

1. Apoyo a actividades recreativas para fomentar cambios de actitudes para lo no violencia
2. Apoyo a actividades artísticas y culturales
3. Talleres sobre la violencia y drogadicción en los jóvenes

◆ **Programa de Desarrollo Fronterizo Honduras – El Salvador Binacional**

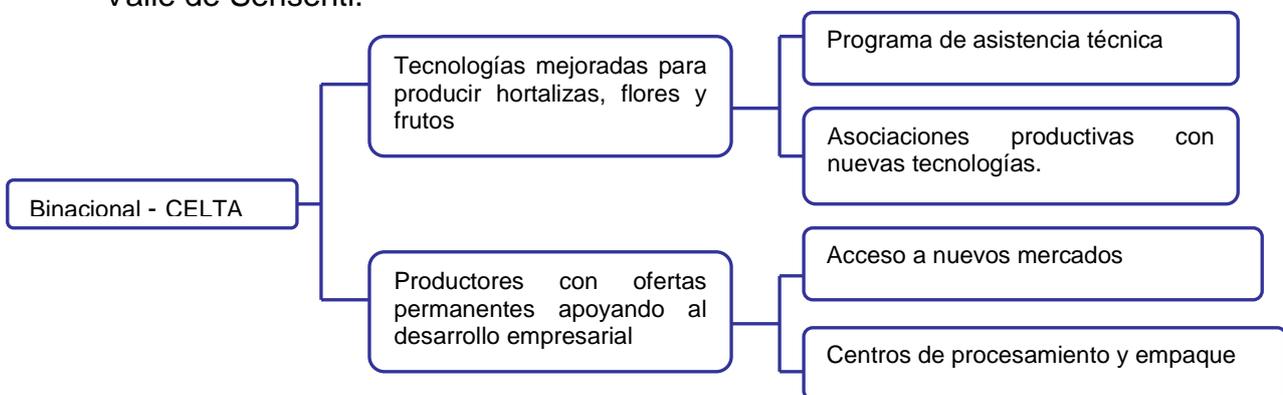
Apoya a la asociación para el logro de objetivos y metas orientadas a transformar el agroecoturismo en la economía regional, mediante la articulación de los potenciales productivos de la región fronteriza Ocotepeque y Chalatenango, siendo esta asociación denominada Núcleo de Desarrollo Local nº 5, comprendiendo los municipios de Ocotepeque, Sinuapa, Concepción y Santa Fe, integradores de la AMVAS, sumándose el municipio de Mercedes, Ocotepeque, como parte del territorio hondureño y la asociación de Cayagua de Cayagua del Departamento de Chalatenango en la República de El Salvador.

Los contratos se suscribieron de forma separada para cada mancomunidad. Para la ejecución del programa se hace uso de recursos financieros de la unión europea.

El inicio del convenio fue el día 14 de Septiembre 2005, estableciéndose una duración de 24 meses, con un aporte máximo total de € 1,004,802.00 De los cuales el 90.5 % están destinados para inversión en esta mancomunidad.

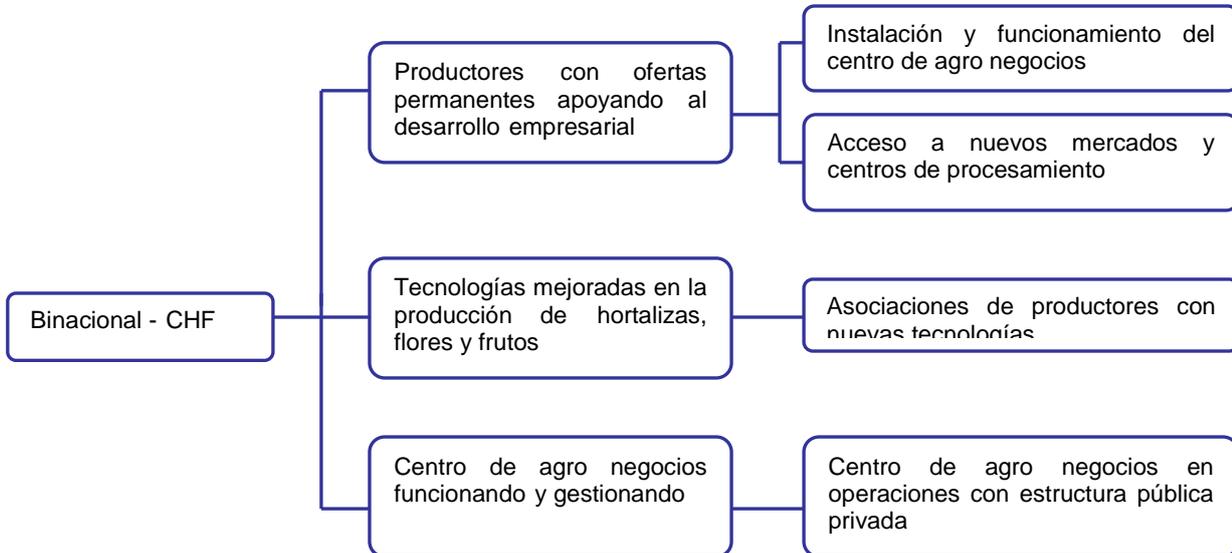
◆ **Consultores Técnicos Agropecuarios Empresariales y Legales CELTA**

Su área de intervención es el municipio de Sinuapa, perteneciente a la AMVAS y el Municipio de Mercedes, perteneciente a la Asociación de Municipios del Valle de Sensenti.



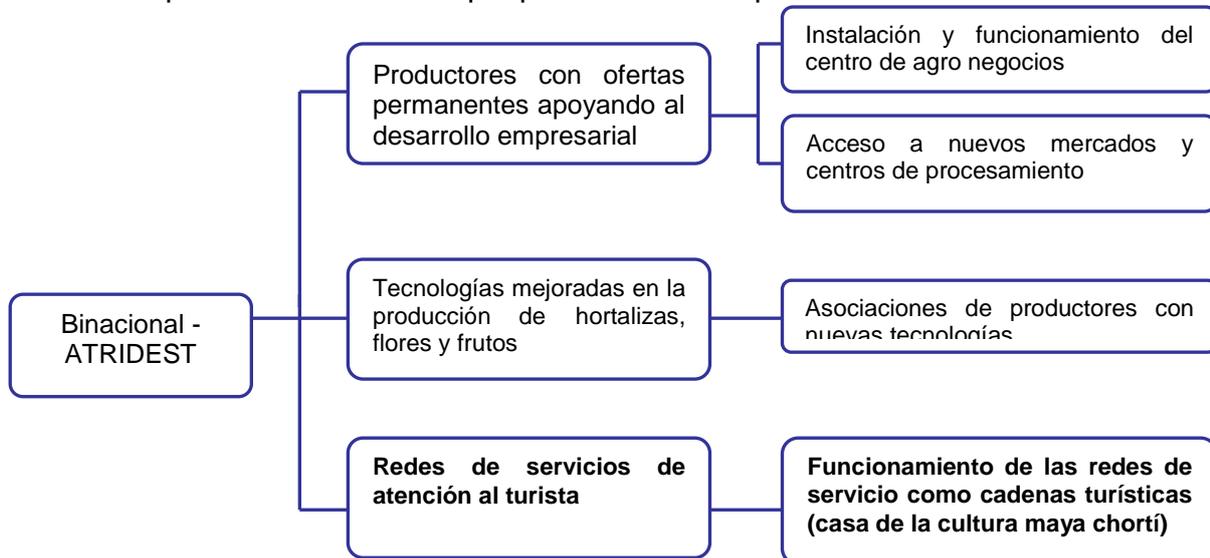
◆ **Fundación para la Vivienda Cooperativa – CHF**

Su área de intervención corresponde a los municipios de Ocoatepeque, Santa Fe, Concepción y Sinuapa.



◆ **Asociación del Trifinio para el Desarrollo Sostenible ATRIDEST**

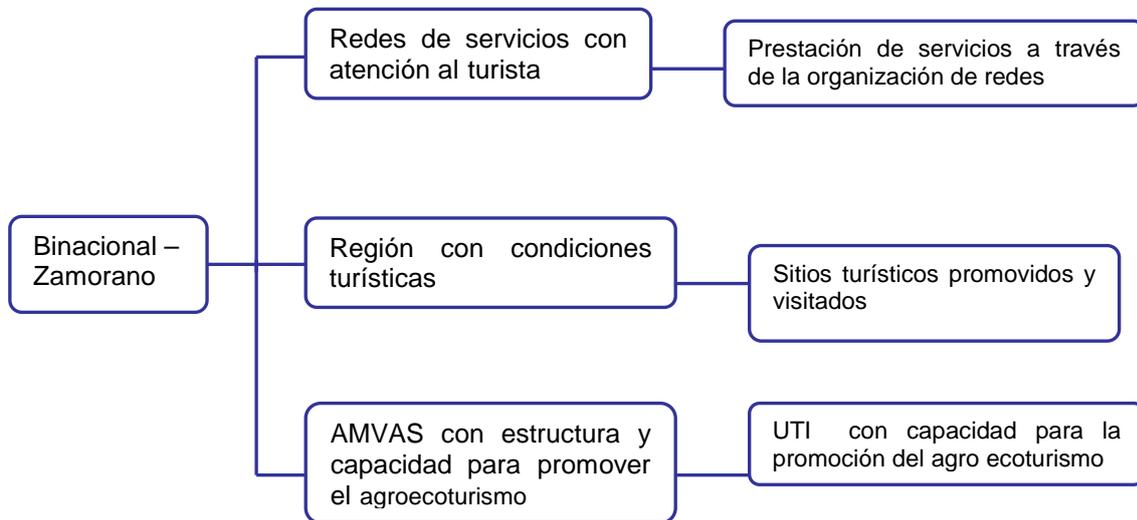
Esta asociación se enfocará a incrementar y mejorar la oferta de productos turísticos, artesanías y servicios bajo el criterio de rentabilidad, a la vez apoyar el área productiva del Municipio procurando el equilibrio con el ambiente.



### ◆ Escuela Agrícola Panamericana Zamorano

El área de intervención corresponde a los municipios de Ocoatepeque, Sinuapa, Concepción y Santa Fe.

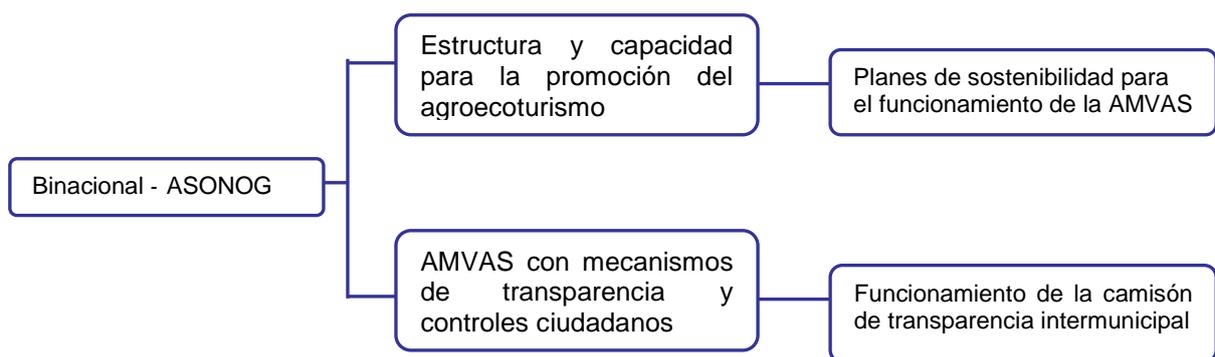
Su finalidad esta orientada a incrementar y mejorar la oferta de productos turísticos, artesanías y servicios bajo criterios de rentabilidad y calidad.



### ◆ Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG

El área de intervención son los municipios de Ocoatepeque, Sinuapa, Concepción y Santa Fe.

La finalidad esta orientada a crear mecanismos de cooperación pública privada para fortalecimiento de la mancomunidad.



**Financiamiento destinado para las instituciones socias del programa Binacional.**

Nº	INSTITUCION	FINANCIAMIENTO €		
		Programa Binacional	Contrapartida	Total
1	CELTA	79,000.00	54,800.00	133,800.00
2	CHF	234,000.00	641,200.00	875,200.00
3	ATRIDEST	105,000.00	48,200.00	153,200.00
4	ZAMORANO	138,900.00	48,220.00	187,120.00
5	ASONOG	42,382.00	25,416.00	67,798.00
6	AMVAS	293,020.00	118,880.00	411,900.00
	<b>TOTAL</b>	<b>892,302.00</b>	<b>936,716.00</b>	<b>1,829,018.00</b>

Distribución de montos máximos de inversión a coejectoras del programa Binacional durante el periodo 2005-2007

◆ **Programa de Incentivos a la Innovación en Gestión Municipal INNOVAR**

A través de convenio con la Secretaría de Gobernación y Justicia y la AMVAS, se ejecuta el Proyecto “Fortalecimiento Integral de las Capacidades Municipales” contemplado dentro del marco de la reducción de la pobreza y desarrollo local.

La AMVAS fue partícipe de un concurso siendo seleccionada por la calidad del proyecto en la categoría de asociación que cuenta con más de 30,000 habitantes, el proyecto fue evaluado y calificado por el Comité Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica según el reglamento del programa INNOVAR.

El proyecto presentado por esta mancomunidad, se suscribe como ganador en fecha del 02 de Mayo 2005 y aprobada por el BID en fecha 10 de Mayo 2005.

**Financiamiento del programa INNOVAR**

PROGRAMA INNOVAR	FINANCIAMIENTO LPS.		
	Programa	Contraparte	TOTAL
Secretaría de Gobernación y Justicia	1,624,999.91	-----	1,624,999.91
AMVAS	-----	342,000.00	342,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,966,999.91</b>

◆ **Convenio AMVAS- Secretaría de Salud**

En este convenio se enmarca al fortalecimiento a la red de servicios de salud a través de un centro médico, el cual inició su funcionamiento como clínica de emergencia.

El propósito que se persigue con el presente convenio es mejorar las condiciones de salud de los municipios del Valle de Sesecapa, siendo estos los que garanticen el funcionamiento, administración y sostenibilidad de la clínica de emergencia.

El centro médico deberá desarrollarse en dos etapas progresivas:

- a. Clínica de emergencia
- b. Hospital de emergencia

Compromisos de la mancomunidad:

- a. Financiamiento de servicios generales como vigilancia y apoyo a la contratación de personal de aseo, a través de las siete municipalidades del valle.
- b. Integrar y apoyar el comité administrativo.
- c. Gestionar apoyo institucional.

Compromisos de la Secretaría de Salud:

- a. Proporcionar plazas para recurso humano requerido
- b. Proporcionar medicamentos según el cuadro básico de la Secretaría de Salud.
- c. Solicitar en presupuesto necesario a la Secretaría de Finanzas para ejecución del POA.
- d. Coordinación técnica con el programa Acceso a los servicios de salud.
- e. Capacitación al equipo del área de salud en procesos de monitoreo y evaluación.

Compromisos de las fuerzas vivas:

- a. Apoyar actividades de voluntarios de salud
- b. Gestionar donaciones para el mejor funcionamiento del centro médico<sup>4</sup>

Hasta ahora la cooperación nacional e internacional ha sido fluida hacia la AMVAS, sin embargo esta cooperación se encuentra a las puertas de finalizar su intervención, como en el caso del Programa Binacional razón por la cual la implementación de una estrategia de salida es de vital importancia para impulsar la Estrategia de Sostenibilidad de la Asociación y por otro lado es importante establecer los vínculos con el Programa Trinacional de la Cuenca Alta del Río Lempa, el cual cuenta con componentes de fortalecimiento institucional y otros de importancia.

- ◆ Asimismo es importante vincular la ejecución de proyectos con fondos de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), manejado por las municipalidades y que bien pueden ser un recurso para las sostenibilidad y para ello la AMVAS cuenta con:

- ✓ Una Unidad Técnica constituida y operando.

---

<sup>4</sup> Tomado del informe de transición de la AMVAS

- ✓ Reconocimiento Nacional e Internacional.
- ✓ Buena base de Participación Ciudadana (Sociedad Civil)
- ✓ Condiciones para la transparencia y Auditoría Social.
- ✓ Conocimiento del proceso de ERP en sus diferentes momentos y niveles.
- ✓ Existen procesos con características de Sostenibilidad.
- ✓ Hay propuestas de Estrategias de desarrollo organizacional.
- ✓ Antecedentes de ejecución de proyectos (ejecución de Fondos)

## XVII. ESTRATEGIAS OPERACIONALES

Por todo lo anterior es importantísimo para la Asociación de Municipios alcanzar un Desarrollo Organizacional (DO) que le permita hacer frente a los retos que le demanda la temática que se origina de las necesidades de la población de la región, por tanto, se deberá dirigir esfuerzos para tal fin, Entendiendo que:

- Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización.
- "Cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente a la anterior circunstancia,
- el cambio es una oportunidad no una amenaza.

Las amenazas de la organización vienen tanto del interior como del exterior y es necesario comprender el cambio planificado para comprender el desarrollo organizacional.

- Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el entorno.
- Los esfuerzos del DO están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella.
- DO es perfeccionar el sistema, asegurándose que los componentes sean armoniosos y congruentes, para lograr entonces la sostenibilidad.
- Las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, sistemas de interacción con su entorno.
- A medida que cambia el entorno la organización se debe adaptar a<sup>38</sup> esos cambios.

## DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un esfuerzo:

- Planificado
- De toda la organización,
- Controlado desde el nivel mas alto, para
- Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante:
- Intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización,
- Aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta <sup>5</sup>

- 1) El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera de los asuntos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

LAS METAS DEL DO SON:

- ⊗ Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización
- ⊗ Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y
- ⊗ Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma. (Beer 1980)

## ANÁLISIS DE DISCREPANCIAS

- El examen de las discrepancias o las brechas entre lo que esta sucediendo y lo que debería estar sucediendo y
- Las discrepancias entre el punto en donde uno se encuentra y el punto donde uno quisiera encontrarse,
- Por consiguiente, las discrepancias requieren un estudio (diagnóstico y planificación)
- Y una acción si se quiere eliminar las brechas.
- Las metas también representan brechas, entre donde estamos y donde quisiéramos estar.
- El establecimiento de metas es el proceso de definir o imponer una brecha,
- El logro de metas se vuelve posible emprendiendo acciones para cerrar la brecha.

Liderazgo y valores

- Para que la organización florezca, es importante que se asigne<sub>39</sub>

---

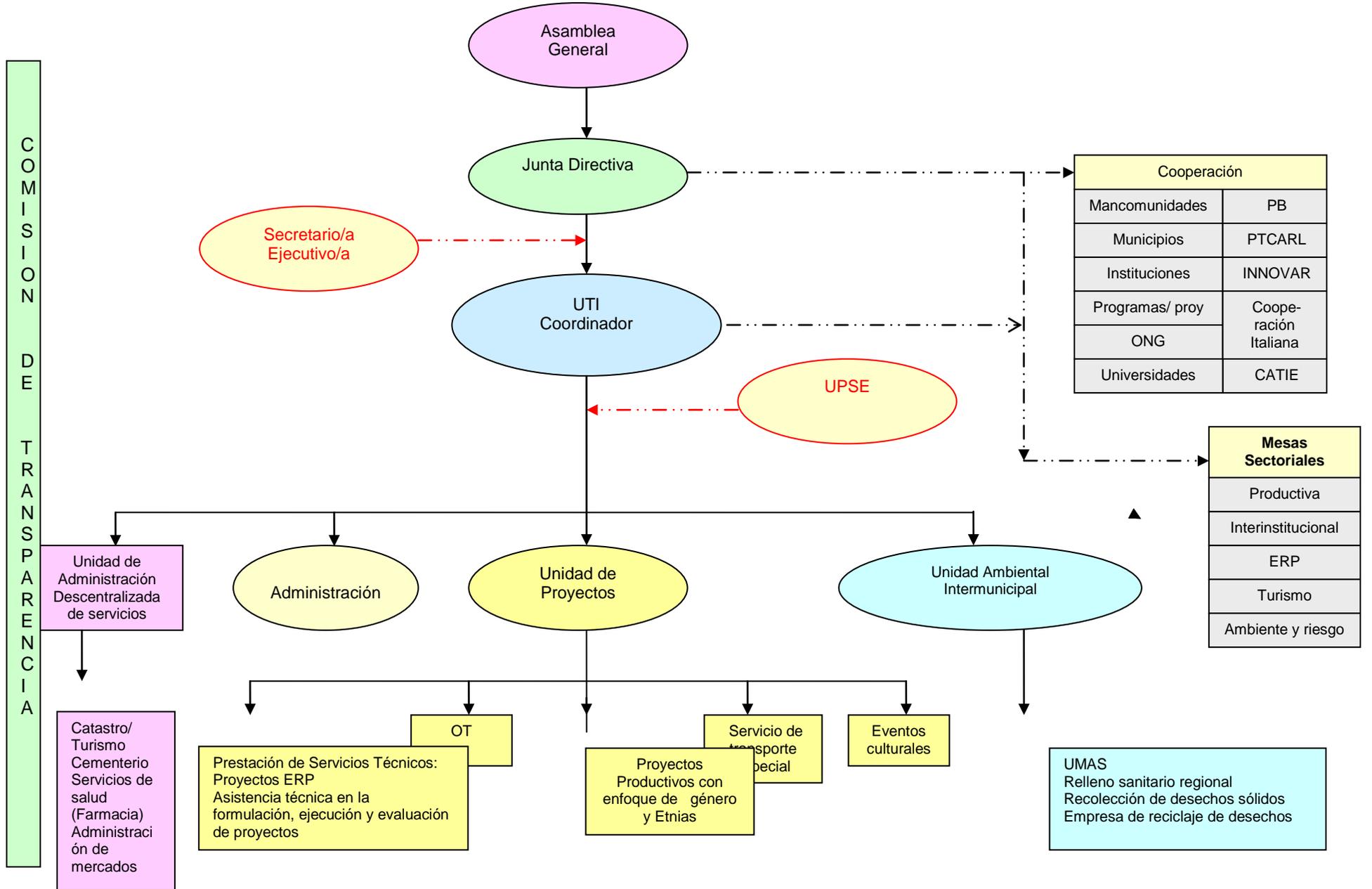
<sup>5</sup> (Beckhard,1969)

un valor elevado al desempeño individual del equipo y de la organización, así como los valores orientados a las personas.

*¿Que debemos hacer?*

- Apoyar el proceso de articulación entre los distintos sectores y vincularlos a los procesos que se han construido, aprovechando los espacios que se abren dentro del enfoque de desarrollo y de sostenibilidad; además se deberá tomar decisiones que incluirán cambios estructurales de la Organización, para ello se hace la propuesta de una nueva estructura organizativa de la Unidad Técnica Intermunicipal, la cual estaría conformada de la manera siguiente:

# XVIII. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA AMVAS



## Funcionalidad de la AMVAS

### La Asamblea General

Deberá ser integrada por cinco delegados de cada municipio los cuales serán electos en reunión de asamblea local, las reuniones ordinarias deberán realizarse cada seis meses y las extraordinarias cuando haya asuntos que no pueden ser postergados. Para ser delegado se requiere tener una participación activa de por lo menos un año en la asociación. Es atribución de la asamblea general de delegados elegir la junta directiva y aprobar o improbar informes de actividades, financieros y los respectivos presupuestos.

Los estatutos establecen que cada municipio deberá tener la representación de sus delegados, por lo que es necesario determinar un punto de integración activa de los municipios o realizar la revisión respectiva de los estatutos y demás herramientas operativas, realizando las reformas correspondientes.<sup>6</sup>

### Junta Directiva

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	Marco Antonio Peña Pinto	Presidente
2	Marco Antonio López	Vice Presidente
3	Adelmo Valle	Secretaria de Relaciones
4	Reinerio Moreira	Secretario de actas
5	Roque Humberto Polanco	Tesorero
6	Pedro Sorto	Fiscal
7	Ricardo Erazo	Vocal 1
8	Melida Arita	Vocal 2
9	Heydi Arita	Vocal 3
10	Francisco Portillo	Vocal 4
11	José Ovidio Peña	Vocal 5

### Secretario/a Ejecutivo/a

Es nombrado por la junta directiva y es el encargado del manejo operacional de la asociación, siendo el representante legal y encargado de los asuntos de carácter laboral; además será el enlace entre la Unidad Técnica Intermunicipal (UTI) y la Junta Directiva y demás entidades vinculantes; desarrollara e implementara manuales de Políticas y Procedimientos y tendrá funciones ejecutivas para la Gestión de Proyectos ante la cooperación nacional e internacional para ello su trabajo estará estrechamente relacionado con la operativización que emprenda la UTI a través de su coordinador y sus subalternos.

Esta figura ha sido un tema de debate debido a sus funciones nominales y sus funciones reales, habiendo duplicidad entre lo que debe hacer el presidente de la AMVAS y lo que debe hacer el coordinador de la UTI.

---

<sup>6</sup> Informe de Traspaso de AMVAS

Hasta ahora este cargo ha sido ejercido bajo la modalidad Ad Honorem, lo cual representa un obstáculo para un desempeño de la magnitud del cargo, ya que se requiere de una persona remunerada que responda a las responsabilidades con cumplimiento de metas y que se desarrolle gerencialmente y esto solo se logra con una persona con un perfil calificado, por lo tanto en esas condiciones solo con una política de pago de un salario se lograra alcanzar este objetivo, de lo contrario las acciones se desarrollaran a las opciones del voluntariado, el cual hasta ahora ha sido valioso, pero no suficiente.

Una recomendación de parte de las instituciones presentes en el territorio es que esta figura desaparezca, siempre y cuando el presidente de la Junta Directiva y demás miembros tengan el tiempo y la disposición para asumir la demanda de esfuerzo y trabajo que implica manejar la AMVAS, caso contrario se deberá contratar a un profesional que se dedique a tiempo completo a impulsar los procesos de la Asociación, o delegar todas las funciones del Secretario/a Ejecutivo/a al coordinador de la UTI.

### **Unidad Técnica Intermunicipal UTI**

La finalidad de esta dependencia es mantener un proceso constante de planificación y ejecución del desarrollo integral de la Asociación, apoyando la captación de recursos hacia la misma. Entre las principales funciones se encuentra la planificación y ejecución de actividades de la asociación como de sus operantes, preparar informes periódicos, formulación de perfiles, factibilización de proyectos, velar por la sostenibilidad de la asociación, desarrollar acciones de negociación con las contrapartes y velar por el cumplimiento de los convenios y la coordinación de los gobiernos locales y programas de desarrollo.

#### **Actual estructura de la UTI**



### **Coordinador de la UTI**

El funcionamiento de la Unidad Técnica estará bajo su gerencia, siendo el apoyo técnico para el desempeño del Secretario/a Ejecutivo/a, será el responsable por el cumplimiento operativo de las directrices emanadas por la Asamblea General y de la Junta Directiva, en base a la Estrategia de Sostenibilidad y de las necesidades identificadas tanto en el sector municipal como el de Sociedad Civil e institucional.

La planificación tanto a nivel municipal como de la mancomunidad misma deberá ser liderada por el coordinador de la UTI, la cual se deberá vincularse con la planificación intersectorial institucional y nacional, estableciendo los indicadores de medición, como de impacto para el seguimiento y evaluación de la Estrategia de Sostenibilidad.

### **Administración**

El propósito de este cargo es la implementación de métodos y técnicas administrativas contables, para el manejo de recursos de la mancomunidad provenientes de cualquier fuente de financiamiento, asistir en aspectos administrativos contables a la UTI, establecer medidas para mantener el equilibrio de ingresos y gastos en términos generales llevar la contabilidad de la asociación, así como llevar el control administrativo que se requerirá para el buen manejo de los proyectos a implementar.<sup>7</sup>

### **Unidad de Administración Descentralizada de Servicios**

Su función estará relacionada con la ejecución de los proyectos relacionados a la política nacional de descentralización de los servicios, con el propósito de preparar las bases para ese proceso, tomando en consideración todos aquellos elementos que van orientados a la ejecución de proyectos en los diferentes temas de descentralización regional.

### **Unidad de Proyectos (UP)**

Esta unidad se encargará de la elaboración de perfiles de proyectos propios o de la demanda municipal y del sector de sociedad civil, además se encargará de la ejecución de los proyectos propuestos para la sostenibilidad de la AMVAS.

### **Unidad Ambiental Intermunicipal**

Su función principal será en relación a todos aquellos proyectos relacionados con el manejo de los recursos naturales, ambientales y de Gestión del Riesgo que se manejen dentro del territorio de la AMVAS.

### **Mesas sectoriales o comités de apoyo**

Su funcionamiento estará circunscrito a dar apoyo en la ejecución de los proyectos a desarrollarse, así como en la auditoría social que se ejerza para la transparencia en el manejo de los recursos y estará integrada por miembros de la Sociedad Civil.

Con todos los retos, demandas y necesidades de la mancomunidad, las responsabilidades asignadas a la UTI en su actual estructura han sido y serán asfixiantes, razón por la cual, se recomienda hacer un cambio radical de su organigrama con el propósito de potenciar todas las capacidades con que se cuenta y así capitalizar toda la inversión en el recurso humano que se ha desarrollado en la región.

---

<sup>7</sup> Tomado del Manual de Puestos y Funciones de la AMVAS

## XIX. LINEAS ESTRATEGICAS

Código	Líneas Estratégicas	Resumen
01	Fortalecimiento Institucional	Fortalecer las capacidades institucionales existentes y crear las condiciones para el desarrollo organizacional de la Asociación, con el fin de mejorar los aspectos técnicos administrativos de cada uno de los involucrados.
02	Ambiente y Manejo de los Recursos Naturales	Establecer una estrategia sostenible para el manejo ambiental y de los recursos naturales del territorio e incorporar en la temática municipal las condiciones para una adecuada Gestión del Riesgo.
03	Participación Ciudadana	Incorporar plenamente a la Sociedad Civil en el proceso de desarrollo de la AMVAS, permitiendo su contribución en la toma de decisiones.
04	Desarrollo social	Incrementar la calidad y cobertura de los servicios públicos a los pobladores de la región.
05	Desarrollo económico	Fortalecer la actividad productiva de la región, incorporándose al esfuerzo por un mejor nivel de vida de sus pobladores.
06	Catastro y Ordenamiento Territorial	Viabilizar los procesos a nivel municipal y de mancomunidad en materia de catastro y ordenamiento territorial.

## LINEA ESTRATEGICA 01: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

<i>Componentes</i>	<i>Problemas percibidos</i>	<i>Propuesta de Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Indicadores</i>
<b>A. Desarrollo Organizacional</b>	<p>Baja aplicabilidad de reglamentos, estatutos u otros manuales.</p> <p>Bajo nivel de comisiones de trabajo especializadas y funcionando</p> <p>Bajo nivel de la UTI y Junta Directiva de trabajo en grupo o equipo.</p> <p>La actual estructura de la UTI es insuficiente para hacer frente a la demanda de auto sostenibilidad.</p>	<p>Desarrollar capacidades organizativas y gerenciales.</p> <p>Readecuar la Estructura de la UTI</p> <p>Institucionalizar los procesos.</p>	<p>1. Reformar e implementar reglamento de AMVAS</p> <p>2. Revisión y readecuación de los estatutos</p> <p>3. Determinación de necesidades prioritarias de capacitación.</p> <p>4. Elaborar e implementar un plan de capacitación a diversos niveles de acuerdo a los retos de la AMVAS.</p> <p>5. Elaboración y socialización de POA y presupuesto, con sus respectivas comisiones y organizaciones de apoyo.</p> <p>7. Readecuar la estructura de la Unidad Técnica Intermunicipal.</p>	<p>Reglamento y estatutos de la AMVAS reformado e implementado para cuarto trimestre 2007</p> <p>Plan de capacitación elaborado y ejecutado para febrero del 2008</p> <p>POA 2008 elaborado y socializado y aprobado para cuarto trimestre 2007</p> <p>Socialización y aprobación de nueva estructura de UTI realizada para cuarto trimestre 2007</p>
<b>B Liderazgo y Toma de Decisiones</b>	<p>Existe baja alternabilidad/rotación de liderazgo dentro de la Asociación.</p> <p>Baja capacidad de la organización para la toma de decisiones.</p>	<p>Desarrollo de capacidades organizativas y gerenciales.</p>	<p>1. Determinar necesidades prioritarias de capacitación.</p> <p>2. Diseñar e implementar un plan de capacitación en temas de liderazgo positivo.</p> <p>3. Diseñar, socializar e implementar manuales prioritarios.</p>	<p>Plan de capacitación en temas de liderazgo elaborado y ejecutado para Primer trimestre 2008</p>
<b>C. Planificación, seguimiento y evaluación</b>	<p>Existe poco conocimiento e interiorización de la organización sobre las necesidades del territorio de la AMVAS</p> <p>Pocos instrumentos de planificación actualizados</p> <p>Poco conocimiento y apropiamiento de los miembros de la JD y UTI de documentos de Planificación</p> <p>Poca capacidad para adaptarse a cambios internos y externos.</p>	<p>2. Retomar el proceso de planificación seguimiento y evaluación de manera integral y sistematizada.</p> <p>3. Vincular la planificación sectorial con las mancomunidades vecinas y las instituciones del Estado, Cooperación Internacional y ONGs, presentes en el territorio.</p>	<p>Diseñar metodologías para alcanzar el proceso de Planificación Estratégica.</p> <p>Revisión de documentos de planificación y un plan de acción inmediato.</p> <p>Instrumentalización de la planificación estratégica a nivel de municipios y mancomunidad.</p>	<p>Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación(UPSE) creada y operando para primer trimestre del 2008</p> <p>Planificación estratégica validada y ejecutándose para primer trimestre 2008</p>
<b>D. Incidencia y Relaciones publicas</b>	<p>Poco conocimiento de las leyes y políticas que le conciernen</p> <p>Se evidencia poca capacidad para influir en los cambios de los Municipios</p>	<p>Capacitar en temas prioritarios.</p>	<p>Determinar Plan de necesidades a nivel de Junta Directiva y Unidad Técnica.</p> <p>Elaborar plan de</p>	<p>Plan de incidencia elaborado y ejecutándose para cuarto trimestre 2007</p>

	Se evidencia poca capacidad de la organización para conseguir recursos financieros y asistencia técnica.		incidencia de la Asociación.	
<b>E. Gestión de proyectos para la auto sostenibilidad</b>	<p>Se ha dependido de la cooperación del Programa Binacional y de los inconsistentes aportes municipales para sostener el funcionamiento de la Mancomunidad</p> <p>En este momento no es sostenible económicamente.</p> <p>Las transferencias de las corporaciones municipales (5%) a la Asociación no han sido permanentes.</p> <p>No existe generación de propuestas para alcanzar la sostenibilidad económica.</p>	<p>Contar con los recursos económicos para la autosostenibilidad de la AMVAS</p> <p>Elaborar reglamento de uso de los fondos de las transferencias de las Municipalidades</p>	<p>Aplicar reglamento de uso de las transferencias municipales.</p> <p>Incidir eficazmente para aplicación de pago de la transferencia municipal hacia la mancomunidad</p> <p>Diseño de estrategia de Gestión de Recursos.</p> <p>Perfilar y socializar las ideas de proyectos referentes a la autosostenibilidad financiera.</p> <p>Ejecutar las iniciativas de proyectos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración de la Farmacia de la clínica periférica</li> <li>2. Prestación de servicios técnicos en la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos.</li> <li>3. Ejecución de proyectos ERP</li> <li>4. Programa de manejo de Residuos Sólidos (PARESO)</li> <li>5. Proyecto Ecoturístico en la</li> <li>6. Reserva Biológica Guisayote</li> <li>7. Administración de Cementerios</li> <li>8. Servicios especiales de transporte.</li> <li>9. otros</li> </ol> <p>Gestión de proyectos ante la cooperación nacional e internacional</p>	<p>Reglamento de Transferencias municipales aplicado para cuarto trimestre del 2007</p> <p>Estrategia de Gestión elaborada y aplicada para primer trimestre 2008</p> <p>Proyectos clave para la autosostenibilidad económica elaborados, gestionados y ejecutándose para primer trimestre del 2008</p>

## LINEA ESTRATEGICA 02: AMBIENTE Y MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES

<i>Componente</i>	<i>Problemas Percibidos</i>	<i>Propuesta de Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Indicadores</i>
<b>A. Vulnerabilidad Ambiental</b>	<p>Los problemas ambientales en el territorio son muy variados y</p> <p>Los problemas de recolección de desechos sólidos son comunes entre los municipios de la AMVAS</p>	<p>Creación de la Unidad Ambiental Intermunicipal</p> <p>Ejecución de proyectos:                      1. Relleno sanitario                      2. Prestación del servicio de recolección de los desechos.                      3. Reciclaje de la basura.</p>	<p>Reformar los estatutos para la creación de la Unidad Ambiental Intermunicipal</p> <p>Formulación participativa de los Términos de referencia para la contratación del coordinador</p> <p>Formulación de funciones e indicadores de medición de la Unidad.</p> <p>Formulación de los proyectos ambientales con enfoque mancomunado:</p> <p>Formulación de POA ambiental Intermunicipal</p> <p>Capacitación sobre la normativa del Sistema Nacional de Evaluación e Impacto Ambiental a nivel de cada municipio y mancomunado.</p> <p>Construir los indicadores básicos para monitorear los impactos ambientales de los proyectos ejecutados en el territorio.</p>	<p>Unidad Ambiental Intermunicipal creada y operando para primer trimestre del 2008</p> <p>Proyectos ambientales perfilados y gestionados para segundo trimestre del 2008</p> <p>POA Ambiental elaborado y ejecutándose para segundo trimestre del 2008</p> <p>Indicadores formulados para segundo trimestre del 2008</p>
<b>B. Recursos Naturales</b>	<p>La Reserva Biológica Guisayote se encuentra altamente intervenida y su degradación es severa.</p> <p>Falta de aprovechamiento de la riqueza naturales</p>	<p>Vincular el esfuerzo de la mancomunidad con las instituciones administradora de las áreas protegidas</p> <p>Promover la planificación municipal en materia de manejo y aprovechamiento de los recursos naturales.</p>	<p>Establecer convenios de cooperación con AESMO para el manejo de la Reserva Biológica.</p> <p>Desarrollar planes de intervención para la coejecución del Plan de Manejo de la Reserva Biológica.</p> <p>Establecer convenios de cooperación instituciones administradoras de la Areas Protegidas de la Región.</p> <p>Capacitar a la UMAs sobre la normativa nacional en el tema de Pago por Servicios Ambientales (PSA)</p> <p>Definir y establecer Términos de Referencia para implementar un proyecto modelo de Pago por Servicios Ambientales</p>	<p>Plan de manejo de la Reserva Biológica Guisayote socializado y coejecutado con la AMVAS para segundo trimestre del 2008</p> <p>Modelo de Pago por Servicios ambientales ejecutándose para cuarto trimestre del 2008</p>
<b>C. Gestión del Riesgo</b>	<p>La temática de Gestión del Riesgo aun no esta plenamente incorporada en la agenda de los municipios ni de la mancomunidad</p>	<p>Fortalecer en la agenda municipal la temática de Gestión del Riesgo.</p>	<p>Establecer vínculos de cooperación con COPECO y el Programa de Mitigación de Desastres para establecer un Sistema de Alerta Temprana para prevenir desastres naturales en cada uno de los municipios.</p>	<p>Sistemas de Alerta temprana establecidos y operando para tercer trimestre del 2008</p>

### LINEA ESTRATEGICA 03: PARTICIPACION CIUDADANA

<i>Componentes</i>	<i>Problemas percibidos</i>	<i>Propuesta de Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Indicadores</i>
<b>Participación de la Sociedad Civil</b>	Bajo nivel de participación de la población en la toma de decisiones a nivel municipal y de mancomunidad.	Incrementar la participación ciudadana en los procesos de la Asociación de Municipios de la AMVA en sus diferentes niveles.	Organizar y/o actualizar mesas sectoriales a nivel Municipal.  Vincular las mesas sectoriales de la AMVAS con las mesas sectoriales del Departamento de Ocoatepeque..  Creación de estatutos y reglamentos de las mesas sectoriales;	Mesas sectoriales organizadas y operando para primer trimestre del 2008
<b>Auditoria social y transparencia.</b>	Se requiere seguir fortaleciendo los mecanismos de rendición de cuentas a nivel de la AMVAS.  Falta de participación de la Sociedad civil en la toma de decisiones de la AMVAS	Fortalecimiento de los mecanismos de auditoria social y rendición de cuentas.  Incorporación de la Sociedad Civil en la toma de decisiones.	Organizar y/o actualizar comisiones de transparencia a nivel Municipal.  Organizar comisión de transparencia de AMVAS.  Creación de estatutos y reglamentos de la comisión de transparencia.  Definir instrumentos para la realización de auditorias periódicas a Junta Directiva y UTI y proyectos.  Aplicación de Ley de transparencia en cada municipio y en la AMVAS	Comisiones de transparencia organizadas, reglamentadas y operando para primer trimestre del 2008

## LINEA ESTRATEGICA 04: DESARROLLO SOCIAL

<i>Componente</i>	<i>Problemas Percibidos</i>	<i>Propuesta de Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Indicadores</i>
<b>Fortalecimiento de los Programas de Salud</b>	<p>La Clínica Periférica ha prestado servicios de salud a la población de manera relativamente satisfactoria.</p> <p>Hay problemas administrativos en el manejo de la farmacia.</p> <p>La responsabilidad del manejo de la clínica ha desgastado a la Junta Directiva de la AMVAS</p> <p>Incremento de los casos de VIH SIDA en la región.</p>	<p>Fortalecimiento de la administración general de la Clínica.</p> <p>Traslado del manejo de la Farmacia a personal dependiente de la Unidad Técnica Intermunicipal.</p> <p>Contribuir con las organizaciones especializadas para la reducción de los índices de infección del VIH SIDA</p> <p>Monitorear los indicadores de salud con relación a los municipios de la AMVAS</p> <p>Replicar la metodología del Municipio Saludable a todos los municipios miembros de la AMVAS</p>	<p>Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para incrementar la eficiencia en el servicio de salud.</p> <p>Establecer un plan de Capacitación en materia de calidad total en los servicios de salud</p> <p>Readecuar en los reglamentos y estatutos la transferencia de la responsabilidad en la administración de la farmacia a la UTI para un manejo eficiente de la misma, con lo cual se generaran los recursos para la sostenibilidad social de la mancomunidad y la sostenibilidad económica de la nueva estructura de la UTI, entre otras fuentes.</p> <p>Coordinar la elaboración de campanas educativas para la prevención del VIH SIDA</p> <p>Planificación, Seguimiento y Evaluación de la problemática de salud en los municipios de la AMVAS, para orientar campanas específicas.</p>	<p>Servicios de salud en Clínica periférica incrementados cualitativa y cuantitativamente para segundo trimestre del 2008</p> <p>Farmacia de Clínica Periférica administrada eficientemente por la UTI para primer trimestre del 2008</p> <p>Campana de prevención diseñada y ejecutada para primer trimestre del 2008</p>
<b>Desarrollo de Genero y Etnias</b>	<p>No se cuenta con una política de género y etnias definida y funcionando.</p> <p>AMVAS no promueve la participación de las mujeres en sus procesos de manera clara y definida?</p> <p>Baja representatividad (5.5) de género en la junta directiva y comisiones de trabajo</p> <p>Baja o nula participación de mujeres en la toma de decisiones de la organización</p> <p>AMVAS no promueve iniciativas de desarrollo considerando el enfoque de género y etnias</p>	<p>Incorporar al proceso de desarrollo en la región al segmento de población con enfoque de Genero y Etnias</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de metodología para la inclusión de la mujer en la estructura de la AMVAS</li> <li>2. Elaboración, aprobación e implementación de una política de Genero y Etnias y que esta forme parte de los planes municipales y mancomunados</li> <li>3. Desarrollo de metodología y seguimiento del proceso</li> <li>4. Vincular a la AMVAS a los procesos desarrollados por otras instituciones con presencia en la región.</li> </ol>	<p>Política de Genero y Etnias elaborada e implementada para segundo trimestre del 2009</p> <p>POA's institucionales y municipales aplicando política de incorporación de Genero y Etnias Para tercer trimestre del 2008</p> <p>Participación en la toma de decisiones con enfoque de genero y etnias incrementada para cuarto trimestre del 2009</p>

## LINEA ESTRATEGICA 05: DESARROLLO ECONOMICO

<i>Componentes</i>	<i>Problemas Percibidos</i>	<i>Propuesta de Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Indicadores</i>
<b>A. PRODUCCION</b>	En el territorio se cuenta con agua tierra, y recursos humanos para desarrollar la agricultura de una manera tecnificada, sin embargo la productividad es baja.	Creación de la Unidad de Proyectos para la prestación de servicios técnicos.  Vincular la planificación de la AMVAS con las estrategia nacionales de desarrollo que promueven la producción en la región.	Articular la planificación de la AMVAS con los objetivos productivos de las instituciones que intervienen en el territorio.	Unidad de Proyectos creada, reglamentada y operando para primer trimestre del 2008
<b>B. COMERCIALIZACION</b>	La producción agrícola de la región esta siendo comercializada, en su mayoría, por intermediarios que no permiten un mejor precio para el productor.	Apoyar los esfuerzos de comercialización del Centro de acopio (CENOC)	Incidir para que los grupos productores de la región se integren al Centro de Acopio Regional	Porcentaje de servicios de comercialización en CENOC incrementada para tercer trimestre del 2008
<b>C. MIPYMES</b>	El potencial para la formación de micro, mediana y pequeña empresa es importante; pero no cuenta con el apoyo suficiente.	Incorporar al sector de la economía informal al proceso de desarrollo de la región.  Manejo descentralizado de los mercados	Establecer vínculos con instituciones especializadas para apoyar a las MIPYMES de la región.  Diseño y ejecución de plan de capacitación.  Elaborar un plan de acción para el manejo del mercado municipal de Ocoatepeque	Sector de la economía informal capacitados y fortalecidos para primer trimestre del 2009
<b>D. ORGANIZACIÓN Y PROMOCIÓN TURÍSTICA</b>	La AMVAS no cuenta con metas definidas para contribuir al desarrollo turístico en su territorio.  No se aprovechan las potencialidades con que cuentan todos los municipios y especialmente lo relacionado a la Reserva Biológica del Guisayote.  No se cuenta con una articulación coordinada para fomentar una política de desarrollo turístico de la región.	Establecer convenios con el proyecto Alianza para el Desarrollo Agro ecoturístico Binacional en Ocoatepeque y Chalatenango del Programa Binacional/Zamorano.  Cooperar con iniciativas de Gestión de recursos para este tema con otros entes financieros.	1. Institucionalizar la alianza estratégica de la AMVAS para la Integración al proceso ordenado de gestión del turismo regional  2. Realizar la planificación institucional de la mancomunidad asociándola con los objetivos de esta iniciativa.	Municipios de la AMVAS integrados a la Red de Turismo Regional para segundo trimestre del 2008
<b>E. INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA</b>	Falta de aprovechamiento turístico de la Reserva Biológica Guisayote	Construcción en la zona de usos múltiples el proyecto Ecoturístico Guisayote.  Construcción el Centro de Capacitación Agro ecoturístico "Los Canarios" en el municipio de Sinuapa	Reformular el proyecto ecoturístico Guisayote.  Gestionar recursos para su ejecución.  Gestión de recursos para Construcción del Centro de Capacitación Agro ecoturístico "Los Canarios"	Formulación, gestión y ejecución de proyecto ecoturístico para segundo trimestre del 2008  Centro de capacitación construido y operando para el tercer segundo trimestre del 2008

## LINEA ESTRATEGICA 06: CATASTRO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

<i>Componente</i>	<i>Problemas Percibidos</i>	<i>Propuesta de Metas</i>	<i>Acciones</i>	<i>Indicadores</i>
Fortalecimiento de las Unidades de Catastro Municipal	<p>Los municipios no cuentan con un sistema apropiado para el control catastral dentro de su administración</p> <p>Los índices de recaudación fiscal son bajos</p>	<p>Creación del catastro intermunicipal</p> <p>Fortalecimiento de las Unidades de Catastro municipal.</p> <p>Contribuir con los municipios para mejorar la recaudación fiscal.</p>	<p>Establecer en la agenda de la AMVAS el tema de la creación del Catastro Intermunicipal.</p> <p>Capacitar al personal de catastro municipal en los temas relacionados.</p> <p>Establecer un plan de Capacitación en materia de manejo de programas de mapeo</p> <p>Dotar a cada municipio de los programas de Arc View</p>	<p>Unidades de catastro municipales capacitadas para segundo trimestre del 2008</p> <p>Recaudación fiscal incrementada para tercer trimestre del 2008</p>
Ordenamiento Territorial	El crecimiento de los centros poblacionales dentro del territorio de la AMVAS se esta dando de manera desordenada sin obedecer a un plan de ordenamiento	Vincularse a la política nacional de Ordenamiento Territorial	<p>Coordinar con las instituciones especializadas la ejecución de un plan de capacitación en materia de OT.</p> <p>Establecer un modelo de Ordenamiento Territorial dentro de la jurisdicción de la AMVAS</p> <p>Gestionar los recursos para la ejecución de dicho plan.</p>	Modelo de Ordenamiento Territorial implementado y funcionando para tercer trimestre del 2009

**XX. PRESUPUESTO: 01 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Línea Estratégica	Componentes	Acciones	Periodo de ejecución anual*			Monto
			I	II	III	
01 Fortalecimiento Institucional	<b>A. Desarrollo Organizacional</b>	1. Reformar e implementar reglamento de AMVAS	10			10,000.00
		2. Revisión y readecuación de los estatutos	10			10,000.00
		3. Determinación de necesidades prioritarias de Capacitación.	10			10,000.00
		4. Elaborar e implementar un plan de capacitación a diversos niveles de acuerdo a los retos de la AMVAS.	15	15		30,000.00
		5. Elaboración y socialización de POA y presupuesto, con sus respectivas comisiones y organizaciones de apoyo.	7.5	7.5		15,000.00
		6. Readecuar la estructura de la Unidad Técnica Intermunicipal		260	260	520,000.00
	<b>B Liderazgo y Toma de Decisiones</b>	4. Determinar necesidades prioritarias de capacitación.	3			3,000.00
		5. Diseñar e implementar un plan de capacitación en temas de liderazgo positivo.		6		6,000.00
		3. Diseñar, socializar e implementar manuales prioritarios.		5		5,000.00
	<b>C. Planificación, seguimiento y evaluación</b>	Realización de jornadas de Planificación, Seguimiento y Evaluación		20	20	40,000.00
		Diseñar metodologías para alcanzar el proceso de Planificación Estratégica.		8		8,000.00
		Instrumentalización de la planificación estratégica a nivel de municipios y mancomunidad.		5	5	10,000.00
	<b>D. Incidencia y Relaciones públicas.</b>	Determinar Plan de necesidades a nivel de Junta Directiva y Unidad Técnica.	1.5	1.5		3,000.00
		Elaborar plan de incidencia de la Asociación.	3			3,000.00
	<b>E. Gestión de proyectos para la auto sostenibilidad</b>	Elaborar y aplicar reglamento de uso de los fondos de las transferencias de las Municipalidades	2.5	2.5	2.5	7,500.00
		Perfilar y socializar y las ideas de proyectos referentes a la autosostenibilidad financiera. Ejecutar las iniciativas de proyectos siguientes:	30	30	30	90,000.00
		1. Administración de la Farmacia de la clínica periférica				
		2. Prestación de servicios técnicos en la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos.				
		3. Ejecución de proyectos ERP				
		4. Programa de manejo de Residuos Sólidos (PARESO)				
		5. Proyecto Ecoturístico en la Reserva Biológica Guisayote				
		6. Administración de Cementerios				
		7. Servicios especiales de transporte				
8. Otros						
Diseño de estrategia de Gestión de Recursos.		5			5,000.00	
Gestión de proyectos ante la cooperación nacional e internacional	15	15	15	45,000.00		
<b>MONTO TOTAL</b>			<b>112.5</b>	<b>375.5</b>	<b>332.5</b>	<b>820,500.00</b>

**PRESUPUESTO 02: AMBIENTE Y MANEJO DE LOS RECURSOS  
NATURALES**

Línea Estratégica	Componentes	Acciones	Periodo de ejecución anual*			Monto	
			I	II	III		
02 Ambiente y Manejo de los Recursos Naturales	A. Vulnerabilidad Ambiental	Creación de la Unidad Ambiental Intermunicipal	60	120	120	300,000.00	
		Formulación de funciones e indicadores de medición de la Unidad.	5			5,000.00	
		Formulación participativa de los Términos de referencia para la contratación del coordinador	3			3,000	
		Capacitación sobre la normativa del Sistema Nacional de Evaluación e Impacto Ambiental a nivel de cada municipio y mancomunado.	4	4	4	12,000.00	
		Formulación de los proyectos ambientales con enfoque mancomunado	30	30		60,000.00	
		Formulación de POA ambiental Intermunicipal.	5			5,000.00	
		Construir los indicadores básicos para monitorear los impactos ambientales de los proyectos ejecutados en el territorio.	5	5	5	15,000.00	
	B. Recursos Naturales	Promover la planificación municipal en materia de manejo y aprovechamiento de los Recursos Naturales.	5	2.5	2.5	10,000.00	
		Establecer convenios de cooperación con instituciones para el manejo de la Reserva Biológica.	3			3,000.00	
		Desarrollar planes de intervención para la coejecución del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de la Región.	5	5	5	15,000.00	
		Capacitar a las UMAs sobre la normativa nacional en el tema de Pago por Servicios Ambientales (PSA)	5	5		10,000.00	
		Definir y establecer Términos de Referencia para implementar un proyecto modelo de Pago por Servicios Ambientales	15			15,000.00	
	C. Gestión del Riesgo	Implementar en la agenda municipal la temática de Gestión del Riesgo.	5			5,000.00	
		Establecer vínculos de cooperación con COPECO y el Programa de Mitigación de Desastres para establecer un Sistema de Alerta Temprana para prevenir desastres naturales en cada uno de los municipios.	5	5	5	15,000.00	
	<b>MONTO TOTAL</b>			<b>155</b>	<b>176.5</b>	<b>141.5</b>	<b>473,000</b>

\*Expresado en miles de Lempiras

## PRESUPUESTO 03: PARTICIPACION CIUDADANA

<i>Línea Estratégica</i>	<i>Componentes</i>	<i>Acciones</i>	<i>Periodo de ejecución anual*</i>			<i>Monto</i>
			<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	
<b>03 Participación Ciudadana</b>	<b><i>Participación de la Sociedad Civil</i></b>	Organizar y/o actualizar mesas sectoriales a nivel Municipal.	4			4,000.00
		Vincular las mesas sectoriales de la AMVAS con las mesas sectoriales del Departamento de Ocotepeque..	4			4,000.00
		Creación de estatutos y reglamentos de las mesas sectoriales;	2			2,000.00
	<b><i>Auditoria social y transparencia.</i></b>	Organizar y/o actualizar comisiones de transparencia a nivel Municipal.	10	10	10	30,000.00
		Organizar y viabilizar comisión de transparencia de AMVAS.	5	5	5	15,000.00
		Creación de estatutos y reglamentos de la comisión de transparencia.	5			5,000.00
		Definir instrumentos para la realización de auditorias periódicas a Junta Directiva y UTI y proyectos.	5	5	5	15,000.00
		Aplicación de Ley de transparencia en cada municipio y en la AMVAS	5	5	5	15,000.00
	<b>MONTO TOTAL</b>			<b>40</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

\*Expresado en miles de Lempiras

## PRESUPUESTO 04: DESARROLLO SOCIAL

Línea Estratégica	Componentes	Acciones	Periodo de ejecución anual*			Monto
			I	II	III	
04 Desarrollo Social	Fortalecimiento de los servicios de Salud	Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para incrementar la eficiencia en el servicio de salud.	5	5	5	15,000.00
		Establecer un plan de Capacitación en materia de calidad total en los servicios de salud	5	5	5	15,000.00
		Readecuar la transferencia de la responsabilidad en la administración de la farmacia a la UTI para un manejo eficiente de la misma, con lo cual se generaran los recursos para la sostenibilidad social de la mancomunidad y la sostenibilidad económica de la nueva estructura de la UTI, entre otras fuentes.	48	96	96	240,000.00
		Coordinar la elaboración de campañas educativas para la prevención del VIH SIDA	10	10	10	30,000.00
		Unidad de Planificación Seguimiento y Evaluación (UPSE) contribuyendo con el análisis de indicadores de salud en los municipios de la AMVAS, para orientar campañas específicas.	3	3	3	9,000.00
	Genero y Etnias	1. Creación de metodología para la inclusión de la mujer en la estructura de la AMVAS	5	0	0	5,000.00
		2 Elaboración, aprobación e implementación de una política de Genero y Etnias y que esta forme parte de los planes municipales y mancomunados	15	0	0	15,000.00
		3. Desarrollo de metodología y seguimiento del proceso	5	5	5	15,000.00
		4 Vincular a la AMVAS a los procesos desarrollados por otras instituciones con presencia en la región.	5	5	5	15,000.00
	<b>MONTO TOTAL</b>			<b>101</b>	<b>129</b>	<b>129</b>

\*Expresado en miles de Lempiras

## PRESUPUESTO 05: DESARROLLO ECONOMICO

Línea Estratégica	Componentes	Acciones	Periodo de ejecución anual*			Monto	
			I	II	III		
05 Desarrollo Económico	A. Producción	Promover la reforma en los estatutos para la creación de la Unidad de Proyectos para la prestación de servicios técnicos.	5			5,000.00	
		Articular la planificación de la AMVAS con los objetivos productivos de las instituciones y organizaciones que intervienen en el territorio.	10	10	10	30,000.00	
	B. Comercialización	Apoyar los esfuerzos de comercialización del Centro de acopio (CENOC)	5	5	5	15,000.00	
		Elaboración y ejecución de plan de Incidencia para que los grupos productores de la región se integren al Centro de Acopio Regional	30	30	30	90,000.00	
	C. MIPYMES	Establecer vínculos con instituciones especializadas para apoyar a las MIPYMES de la región.	5	5	5	15,000.00	
		Diseño y ejecución de plan de capacitación.	15	15	5	45,000.00	
	D. Organización y promoción turística	Establecer convenios de integración con el proyecto Alianza para el Desarrollo Agro ecoturístico Binacional en Ocatepeque y Chalatenango del Programa Binacional/Zamorano.	10	10	10	30,000.00	
		Cooperar con iniciativas de Gestión de recursos para este tema con otros entes financieros.	15			15,000.00	
		Institucionalizar la alianza estratégica de la AMVAS para la Integración al proceso ordenado de gestión del turismo regional	10	10	10	30,000.00	
		Realizar la planificación institucional de la mancomunidad asociándola con los objetivos de esta iniciativa.	10			10,000.00	
	E. Infraestructura turística	Reformular el proyecto ecoturístico Guisayote.	15			15,000.00	
		Gestionar recursos para su ejecución.	10			10,000.00	
		Gestión de recursos para Construcción del Centro de Capacitación Agro ecoturístico "Los Pinos"	10			10,000.00	
	<b>MONTO TOTAL</b>			<b>150</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>310,000.00</b>

\*Expresado en miles de Lempiras

## PRESUPUESTO 06: CATASTRO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Línea Estratégica	Componentes	Acciones	Periodo de ejecución anual*			Monto
			I	II	III	
06 Catastro y ordenamiento territorial	Fortalecimiento de las Unidades de Catastro Municipal	Capacitar al personal de catastro municipal en los temas relacionados.	10	10	10	30,000.00
		Establecer un plan de Capacitación en materia de manejo de programas de mapeo	5			5,000.00
		Dotar a cada municipio de los programas de Arc View con licencia corporativa.	50			50,000.00
	Ordenamiento Territorial	Coordinar con las instituciones especializadas la ejecución de un plan de capacitación en materia de OT.	5	5	5	15,000.00
		Establecer un modelo de Ordenamiento Territorial dentro de la jurisdicción de la AMVAS	50	50	50	150,000.00
		Gestionar los recursos para la ejecución de dicho plan.	5	5	5	15,000.00
<b>MONTO TOTAL</b>			<b>125</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>265,000.00</b>

\*Expresado en miles de Lempiras

## RESUMEN DE PRESUPUESTO POR LINEAS ESTRATEGICAS

Código	Líneas Estratégicas	Periodo de ejecución anual*			Total
		I	II	III	
01	Fortalecimiento Institucional	112.5	375.5	332.5	820,500.00
02	Ambiente y Manejo de los Recursos Naturales	155	176.5	141.5	473,000.00
03	Participación Ciudadana	40	25	25	90,000.00
04	Desarrollo social	101	129	129	359,000.00
05	Desarrollo económico	150	85	75	310,000.00
06	Catastro y Ordenamiento Territorial	125	70	70	265,000.00
<b>Gran Total</b>		<b>683.5</b>	<b>861</b>	<b>773</b>	<b>2,317,500.00</b>

\*Expresado en miles de Lempiras

## **XXI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para la implementación de esta Estrategia, se creará en el corto plazo, dentro de la nueva estructura de la Unidad Técnica Intermunicipal (UTI), la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación (UPSE), ésta unidad estará encargada de la planificación tanto a nivel municipal como de la mancomunidad misma, la cual se deberá vincular con la planificación intersectorial institucional y nacional, estableciendo los indicadores de medición e indicadores de impacto para el seguimiento y evaluación de la Estrategia (ver propuesta de nueva estructura).

## **XXII. RIESGOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD DE LA AMVAS.**

El mayor obstáculo para la implementación del presente Plan de Sostenibilidad pasa por la parte política, es decir, que no haya responsabilidad política para la toma de decisiones, pues los retos hacia el futuro son muchos y las alternativas son limitadas y dado que el apoyo financiero de organismos como el Programa Binacional llega a su fin, es necesario establecer una estrategia de salida para hacer el puente financiero que permita alcanzar el funcionamiento por sí misma de la AMVAS, para ello se necesita hacer cambios en los estatutos de la organización, que conduzcan a su vez a realizar cambios estructurales en la UTI y a la aprobación de las alternativas de proyectos propuestos y otras que surgirán en el futuro, con el propósito de buscar la sostenibilidad económica, sin embargo esto no lo es todo, pues la sostenibilidad integral de la Asociación pasa por varios ejes como ser: lo financiero, técnico, ambiental, político, social y de género/etnias; en conclusión: la sostenibilidad de la AMVAS debe verse de manera integral e interrelacionada con la realidad institucional que la rodea, por lo tanto, la AMVAS deberá vincularse plenamente al proceso de desarrollo de la región y dar su valioso aporte al sector municipal, institucional, sociedad civil y población en general.

### XXIII. BIBLIOGRAFÍA

- “Desarrollo Organizacional”, Julieta Morales Zúñiga.
- “Descentralización Rural, desempeño de gobierno local y sus determinantes”, Fernando Bernal
- “Mancomunidad: Realidad y Perspectiva”, Mauricio Riveros Quezada
- Estrategia para la Reducción de la Pobreza del Departamento de Ocotepeque
- Estrategia de Trabajo con Mancomunidades. AMHON
- Guía para la Conformación y Sostenibilidad de Mancomunidades de Municipios en Guatemala.
- Informe de Transición y Traspaso de la AMVAS
- Autodiagnóstico organizativo de la AMVAS
- Manual de Puestos y Funciones de la AMVAS
- Reglamento Interno de la AMVAS
- Presentaciones varias.

## XXIV. ANEXOS



Reunión con Junta Directiva



Reunión con instituciones



Taller de autodiagnóstico



Validación del Plan de Sostenibilidad con instituciones





Jornada de validación con la Junta Directiva de AMVAS

