MANCOMUNIDAD TRINACIONAL FRONTERIZA RÍO LEMPA (MTFRL)

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad (2014 – 2018)

Ocotepeque, Honduras, C.A.
Febrero del 2014

Lista de Siglas y Abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMVAS	Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
C.A:	Centroamérica
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
COAMSS	Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
CTPT	Comisión Trinacional del Plan Trifinio
CUNORI	Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala
DEL	Desarrollo Económico Local
CUROC	Centro Universitario Regional de Occidente
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FONSAN	Fondo de Seguridad Alimentaria Nutricional
GIZ	Cooperación Alemana para el Desarrollo
GOPA	Grupo de Consultores Alemán
ICF	Instituto de Conservación Forestal
IDIM:	Índice de Desarrollo Institucional Mancomunado
JD:	Junta Directiva
MANVASEN	Mancomunidad del Valle de Sensenti
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MTFRL	Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa
OBSANT	Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional Trinacional
OXFAM	Organización Internacional de Promoción del Desarrollo y Lucha Contra la Hambruna
ONGD's:	Organismos No Gubernamentales para el Desarrollo
PDM:	Plan de Desarrollo Municipal
PEDI	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
PET	Plan Estratégico Territorial
PIDET	Plan Integral de Desarrollo Estratégico Territorial Trinacional
POA	Plan Operativo Anual
PRESANCA II	Programa Regional de Seguridad Alimentaria y Nutricional Fase II
RRHH:	Recursos Humanos
REBURPE	Organización Peruana formada por diversas municipalidades con experiencias de gestión alternativa centradas en la democracia participativa
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEPLAN	Secretaría de Planificación y Cooperación Externa
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
SINTET	Sistema de Información Territorial Trinacional
TDR	Términos de Referencia
UPIT	Unidad de Promoción de la Integración Centroamericana
UCOSIT	Unidad de Cohesión Social e Integración Territorial
UPP	Unidad de Políticas Públicas Locales
UE	Unión Europea
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNITEC	Universidad Tecnológica Centroamericana
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad

	Contenido	Página
	Presentación	7
	Resumen Ejecutivo	8
	Introducción	11
I.	Marco general de la Estrategia	12
	1.1 Información general	12
	1.2 Antecedentes	13
	1.3 Justificación	14
	1.4 Ámbito de influencia	15
	1.5 Enfoque del Plan	15
	1.6 Metodología	16
II.	Diagnóstico situacional	17
	2.1 Breve análisis por cada eje temático	18
	2.2 Principales fortalezas	25
	2.3 Principales debilidades	26
	2.4 Principales oportunidades	27
	2.5 Principales amenazas	27
III.	Pensamiento Estratégico y el Plan	28
	3.1 Misión institucional	28
	3.2 Valores compartidos	29
	3.3 Visión compartida institucional	30
	3.4 Líneas estratégicas (programas)	30
	3.5 Objetivos de línea (subprogramas)	31
	3.6 Ideas de proyectos priorizadas (iniciativas)	33
IV.	Operativización de la Estrategia	35
	4.1 Organización para la gestión	35
	4.2 Plan mínimo de comunicación	40
	4.3. Costos y financiamiento	42
	4.4. Seguimiento y evaluación	44
	4.5 Limitantes y riesgos	48
-Bibliografía		50

-Anexos:

1. Plan de Gestión para el primer año 51
2. Cronograma de ejecución 55
3. Costos y financiamiento 59
4. Cálculo de costos por idea de proyecto, subprogramas y programas 64
5. Diagnóstico FODA 72
6. Fichas de proyectos 102

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa

Dirección:	Héctor Alonso Aguirre Cornejo	Gerente / Mancomunidad
Facilitación técnica:	Jorge Armando Cálix Hernández	Economista - Consultor
Asistente Técnico	Jorge Armando Cálix Tejeda	Equipo consultor
Supervisión:	Luis Miguel Rojas Morán	Asesor GOPA - GIZ

Junta Directiva

Nombre	Puesto Directivo	Municipio	País
José Jorge Lemus	Presidente	Olopa	Guatemala
Roque Humberto Polanco	Primer Vicepresidente	Santa Fe	Honduras
Silvia Liceth Chavarría	Segunda Vicepresidente	San Antonio Pajonal	El Salvador
Janeth Rivera	Secretario General	Candelaria de la Frontera	El Salvador
Nehemías de Jesús Argueta	Prosecretario	Ipala	Guatemala
Marco Antonio Peña	Tesorero	Sinuapa	Honduras
Carlos José Lapola	Primer Vocal	Esquipulas	Guatemala
Arturo Rodríguez Lima	Vocal Suplente	Asunción Mita	Guatemala
Wilmer Armando Pinto	Vocal Suplente	Concepción	Honduras
Melvin Linares	Vocal Suplente	Candelaria de la Frontera	El Salvador

Equipo Técnico Participante

NOMBRE	CARGO
Héctor Alonso Aguirre	Gerente General
Yeny Patricia Agustín	Oficial Administrativo Trinacional
Dina Jezabel Sagastume	Coordinadora Proyecto Hambre Cero
Denia Karina España	Adquisiciones y Contrataciones
Zuceth Hilda Xiomara García	Contadora
José Luis Díaz	Auxiliar de Contabilidad
Erick Iván Lucero	Contador Ciudad Limpia
Norma Yolani Chacón	Conserje
Martha Merary García	Asistente de Gerencia
Ever Wilfredo Pinto	Técnico Sistema de Información
Joselia Longatto	Coordinadora Pedagógica AlfaSAN
Marcelo Fuidio	Técnico Trinacional AlfaSAN
Yulma Tobar	Técnico AlfaSAN
Víctor Rodríguez	Técnico Unidad Planificación Monitoreo y Seguimiento
Rafael Guerra	Coordinador Aguas Compartidas
Héctor Hernández	Especialista en Diversificación Productiva
Jim Landaverde	Técnico Local para la Promoción de la Diversificación Agrícola
Jaime Suchite	Técnico Local para la Promoción de la Diversificación Agrícola
Carlos Roberto Lorenzo	Técnico En Agua y Saneamiento
Ernesto Orlando Luna	Supervisor Obras Civiles Proyecto Ciudad Limpia
Edwin Chinchilla	Técnico Local para la Promoción de la Diversificación Agrícola
Doris López	Técnico Proyecto Hambre Cero
Darwin Erazo	Técnico AlfaSAN
Antonio Payes	Coordinador Departamento de Residuos Sólidos Proyecto Ciudad Limpia

Otros participantes:

Nombre	Institución	País
Katiuzka Argueta	Mancomunidad Trifinio	El Salvador
Adrian Vogel	Programa Bosques y Agua	Guatemala
Danilo Bueso Fiallos	Programa Bosques y Agua	Guatemala
Marissa Azmitia	Programa Bosques y Agua	Guatemala
Alvaro Olavarrué	Mancomunidad Nor-Oriente	Guatemala
Juan Carlos Montufar	Comisión Trinacional Plan Trifinio	Guatemala
Idania Guillen	Mancomunidad Cayaguanca	El Salvador
Karen Corrales	Mancomunidad AMVAS	Honduras
Massimo Meccheri,	OXFAM/Italia	Honduras
Danilo Padilla,	CATIE/Trifinio	Guatemala
Cristela Gutiérrez,	CATIE/Trifinio	Guatemala
María Julia Medina,	PRESANCA II	Guatemala
Griselda Hernández,	PRESANCA II	
Nery Juárez,	PRESANCA II	
Jorge Argueta,	PRESANCA II	

Apoyo Técnico y Financiero: **Programa Bosques y Agua / GOPA - GIZ**

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa

Presentación

La Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa, pone a disposición de sus socios, personal institucional y los diversos actores, tanto públicos como privados, que realizan intervenciones para el desarrollo del territorio de la Región Trifinio, así como a los entes de la cooperación internacional, el presente Plan Estratégico para el Desarrollo Institucional de nuestra Mancomunidad.

La elaboración de este plan implicó la realización de un análisis situacional sobre la Mancomunidad como institución, resaltando las potencialidades que favorecen su desarrollo, pero también la problemática que la afecta, y sobre este fundamento se revisó el pensamiento estratégico de la entidad, como fundamento de su filosofía institucional y definir las acciones de futuro en su proceso de desarrollo interno, que contribuya a mejorar los servicios orientados a potenciar el desarrollo del territorio de la región.

Expresamos nuestro agradecimiento a la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), porque a través de su Programa de Bosques y Agua, ejecutado por la empresa GOPA Consultants, nos ha brindado la colaboración técnica y financiera para la preparación de este plan, e igualmente agradecemos el invaluable apoyo en otros procesos importantes para el desarrollo de la región Trifinio y de nuestros municipios; además, hacemos extensivo el reconocimiento a otras instituciones que nos han apoyado con sus ideas en la preparación de este plan.

José Jorge Lemus
Presidente
Alcalde de Olopa, Guatemala

Janeth Rivera
Secretaria General
Alcalde de Candelaria de la Frontera
El Salvador

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa

Resumen Ejecutivo:

El propósito principal del presente plan es que la entidad disponga de lineamientos e iniciativas que orienten y fortalezcan estratégicamente su desarrollo institucional en el cumplimiento de su Misión, siendo beneficiarios directos la Mancomunidad como institución y Los Gobiernos Locales de los 21 municipios socios, e indirectos el conjunto de la población del territorio de la región Trifinio.

La formulación del plan ha implicado un proceso participativo que comienza con la concertación metodológica, la preparación de un diagnóstico situacional institucional, como base para la revisión del pensamiento estratégico de la entidad, cuyas principales ideas guiarán el desarrollo de la misma, las cuales se centran en la Misión institucional, la construcción de un sueño compartido de futuro, tres lineamientos estratégicos (programas), 10 objetivos de línea (subprogramas), y un total de 58 iniciativas o ideas de proyectos.

Diagnóstico situacional institucional:

El diagnóstico partió de la identificación, con los participantes, de los ejes temáticos de análisis de la entidad, incluyendo las variables determinantes por cada tema, y el análisis se realizó, a nivel interno y externo, para cada una de las variables; el número de variables analizadas por cada tema fueron: Organización (11), Normas (5), Gestión (13), Sostenibilidad (5), Identidad (3), Servicios (4), Recursos (5), Relaciones externas (4), Territorio trinacional (4), además se realizó una evaluación institucional desde la perspectiva de los empleados.

En general, la Mancomunidad Trinacional presenta sus principales debilidades en los aspectos de: estructura organizacional, planificación y presupuesto, trabajo en equipo, comunicación, y seguimiento y evaluación; y sus mayores fortalezas están a nivel de formulación, propuesta y negociación, administración y finanzas, manejo gerencial, conocimiento y manejo del entorno; y en sistemas de información, aunque estos aspectos requieren de mayor apoyo.

En lo que respecta al fortalecimiento municipal para el desarrollo local el problema identificado es que la Mancomunidad no posee unidades organizacionales orientadas a este propósito, sino que todas sus actividades operativas las realiza a través de los proyectos, que tienen una temporalidad definida.

Las principales falencias están relacionadas con la falta o deficiencia en los procedimientos y de las normas necesarias; también influye la poca divulgación y conocimiento de los miembros respecto a las políticas y procesos internos, por lo cual no todos los Alcaldes se sienten comprometidos con la institución, a esto se agrega que las aportaciones de los socios no son suficientes para atender la demanda de servicios, aun con el apoyo obtenido de la cooperación.

Entre las principales oportunidades de la institución se identifica la alta credibilidad que la Mancomunidad tiene en el ámbito trinacional e internacional, que se refleja en la diversidad de relaciones externas, lo que también se muestra en La confianza generada en los organismos de cooperación internacional, con cuyo apoyo se han ejecutado y se realizan proyectos conjuntos.

Además, hay que considerar las posibles amenazas externas que se convierten en riesgos potenciales para la entidad, por ejemplo la eventual intromisión de entes nacionales y cooperantes en sus asuntos internos; perder el vínculo con las diversas instancias y la cooperación por la falta de capacidad de respuesta; también, la credibilidad puede verse afectada al no disponer de un mejoramiento continuo de la gestión institucional, o cuando los ingresos se vuelven insuficientes ante las necesidades que plantea el papel de gestor.

Como consecuencia de lo anterior se determinó, por los tomadores de decisiones, la necesidad de revisar el pensamiento estratégico, esencialmente la Misión, y de construir los Valores que regirán el comportamiento de los actores internos de la entidad, así como la Visión Compartida institucional y sus Estrategias, resultando lo siguiente:

Misión de la Mancomunidad

Somos una asociación trinacional de municipios, de derecho público, que promueve la cohesión social, la integración territorial transfronteriza, políticas públicas y la descentralización; fortaleciendo capacidades en los municipios socios y Mancomunidades aliadas, con solidaridad, compromiso y transparencia.

Visión Compartida Institucional de la Mancomunidad

Ser una entidad autosostenible, con capacidad de gestión e innovación, generadora de condiciones para la promoción de procesos de desarrollo sostenible en el marco de políticas públicas locales y la integración Centroamericana.

A continuación se muestran las líneas estratégicas, los objetivos de línea y la cantidad de ideas de proyectos por cada objetivo:

Líneas estratégicas (Programas)	Objetivos de línea (Subprogramas)	Proyectos estratégicos	
I. Ser una Mancomunidad autosostenible	1.1. Lograr los recursos financieros necesarios para el funcionamiento y gestión territorial.	6	**17**
	1.2. Fortalecer la gobernabilidad institucional	9	
	1.3. Fortalecer el empoderamiento institucional de las autoridades políticas, equipo técnico de las municipalidades y la Mancomunidad.	2	
II. Fortalecer la	2.1. Desarrollar los procesos técnico-administrativos y	9	

capacidad de gestión de la Mancomunidad	normas para una eficaz y eficiente gestión		**27**
	2.2. Mejorar las capacidades del personal técnico-administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad	4	
	2.3. Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores de gestión territorial	6	
	2.4. Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad	8	
III. Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo, que contribuya a los procesos de integración Centroamericana	3.1. Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes de la región	6	**14**
	3.2. Fortalecer capacidades de la Mancomunidad, los municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de servicios públicos.	4	
	3.3. Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana	4	
3	10	58	

El Plan tiene un costo global de **$ 1,002.180.00**, distribuido en tres líneas estratégicas (programas) y diez objetivos de línea (subprogramas). El cálculo de este monto incluye los costos de cada iniciativa o propuesta de proyecto. Aparte se calcularon los costos del plan mínimo de comunicación por un valor de $ 43,650.00 para un período de 2 años, que tiene el propósito que los actores internos y externos, conozcan, se empoderen y apoyen la gestión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

El financiamiento se estima será en un 15.5**%** con recursos propios y la diferencia se gestionarán externamente. La mayor demanda de recursos (64.7%) lo absorbe la línea estratégica "Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad".

El siguiente cuadro resume los costos y el financiamiento:

Resumen de costos y financiamiento

#	Líneas estratégicas	Costo Total	Financiamiento	
			Local	Externo
I.	**Ser una Mancomunidad autosostenible.**	**175,980.00**	**35,960.00**	**140,020.00**
II.	**Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad**	**648,340.00**	**73,700.00**	**574,640.00**
III.	**Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana**	**177,860.00**	**46,380.00**	**131,480.00**
	Total	**1,002.180.0**	**156,040.0**	**846,140.00**

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa

Introducción

El presente documento es contentivo del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL), para ser ejecutado en un período de cinco años (2014 - 2018), cuya orientación se centra en crear las condiciones para mejorar su capacidad de gestión institucional, lograr que sea autosostenible, innovadora y reconocida externamente por sus experiencias en los procesos de integración centroamericana.

El contenido del plan está compuesto de cuatro capítulos y los respectivos anexos; el primer capítulo contempla el marco general de la estrategia, que incluye los antecedentes, la justificación de su formulación, el ámbito de influencia para la ejecución, el enfoque de su contenido, la información general de la estrategia y la metodología aplicada durante el proceso de formulación.

El capítulo segundo se refiere al diagnóstico situacional de la Mancomunidad, tanto a nivel interno como en sus relaciones externas, para lo cual se identificaron participativamente los principales temas de análisis, así como las variables que determinan el comportamiento de cada temática, hecho esto se procedió a realizar participativamente un análisis sobre el comportamiento reciente en cada variable, y posteriormente se preparó un resumen de las principales potencialidades y limitantes institucionales.

El tercer capítulo contiene el pensamiento estratégico institucional, que representa en esencia la filosofía de la entidad y la columna vertebral de la propuesta, que incluye la Misión institucional de la Mancomunidad, los Valores que representan los principios que guiarán la conducta y actuación del personal directivo y empleados; la Visión Compartida que representa el sueño de futuro de lo que se pretende alcanzar en el mediano plazo, y de esta se derivan las líneas estratégicas, los objetivos de línea y las ideas de proyectos priorizadas.

El capítulo cuarto describe la operativización de la estrategia en cuanto a la organización de la entidad para la gestión del plan, la inclusión de un plan mínimo de comunicación para lograr comprometer a diversos actores internos y externos en el proceso de gestión del plan, los costos y financiamiento por cada uno de los programas y proyectos, el seguimiento y evaluación sobre la ejecución del plan; y las limitantes y riesgos que se visualizan en la gestión del plan.

Finalmente, se agregan los anexos que incluye el plan de gestión para la ejecución del primer año, el cronograma del plan para los próximos 5 años, los costos y financiamiento, con el detalle de cálculo por cada iniciativa estratégica o idea de proyecto, y los resultados del diagnóstico FODA realizado y validado con el personal institucional.

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa

I. Marco general de la Estrategia

1.1 Información general de la estrategia

1.1.1	Nombre:	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa.
1.1.2	Objetivo	Que la institución disponga de lineamientos y propuestas que orienten y fortalezcan estratégicamente su desarrollo institucional, en el marco del cumplimiento de su Misión.
1.1.3	Área de influencia:	El plan está dirigido a cumplir sus objetivos en el marco del desarrollo institucional de la Mancomunidad, la cual brinda sus servicios en el territorio de la región Trifinio, que está integrada por las zonas fronterizas de tres países: El Salvador, Guatemala y Honduras, con un total de 7,541 km2.
1.1.4	Beneficiarios:	Directos: la Mancomunidad Trinacional como institución y los gobiernos locales de los 21 municipios socios. Indirectos: El recurso humano institucional y la población de la región.
1.1.5	Responsables:	Junta Directiva de la Mancomunidad y la Gerencia General.
1.1.6	Localización:	Oficinas de la Mancomunidad, en la ciudad de Sinuapa, Ocotepeque, Honduras.
1.1.7	Temas de análisis y número de variables:	Organización (11), Normas (5), Gestión (13), Sostenibilidad (5), Identidad (3), Servicios (4), Recursos (5), Relaciones externas (4), Territorio Trinacional (4); adicionalmente se realizó una evaluación sobre el nivel de desarrollo institucional, aplicando una herramienta específica mediante entrevistas al personal.
1.1.8	Número de Programas del plan:	Tres (3)

1.1.9	Número de Subprogramas:	Diez (10)
1.1.10	Número ideas de proyectos:	Cincuenta y Ocho (58) iniciativas estratégicas de caracter institucional.
1.1.11	Estado de los proyectos:	A nivel de ideas
1.1.12	Período de ejecución:	Cinco años (2014 – 2018)
1.1.13	Costo global del Plan:	$ 1002,180.00
1.1.14	Financiamiento:	15.5% propio y 84.5% Externo
1.1.15	Período de elaboración:	Entre Octubre del 2013 y Enero del 2014

1.2 Antecedentes de la Mancomunidad[1]

La región Trifinio está integrada por las zonas fronterizas de tres países: El Salvador, Honduras y Guatemala, que abarca un total de 7,541 Km2, de los cuales 44.7% corresponden a Guatemala, 15.3% a El Salvador, y 40% a Honduras. La extensión total de la región representa cerca del 13% de la superficie total de los tres países, y aproximadamente un 3% de la población total, con alrededor de 700,300 habitantes.

Cada parte de los tres países de la región enfrenta el mismo tipo de problemas sociales, económicos y ambientales: pobreza, deterioro ambiental, cobertura inadecuada de los servicios e infraestructura básica de salud y educación, débil articulación de los servicios gubernamentales, sin concentrarse en puntos específicos con propósitos de tener un mayor impacto a nivel del territorio; el analfabetismo está estimado en un 37% en Guatemala, un 33% en El Salvador, y un 38% en Honduras; y los problemas de desnutrición son considerados como graves: al menos uno de cada tres niños/as sufre de desnutrición crónica.

Las municipalidades de la cuenca alta del Río Lempa de los tres países han venido organizándose en Mancomunidades o asociaciones de municipios, con el objetivo de generar economías de escala para resolver los grandes problemas que limitan el desarrollo de sus municipios; la unión de sus esfuerzos está encaminada en aprovechar las potencialidades naturales que el territorio presenta y fortalecer sus capacidades de forma organizada para generar oportunidades de desarrollo económico y sostenibilidad ambiental, para los habitantes de la región.

Para ello, las autoridades municipales y Mancomunidades se proponen movilizar esfuerzos y recursos propios de los gobiernos locales, nacionales, y de organismos no gubernamentales e internacionales; además, incluyen en sus estrategias la convergencia de entidades públicas y privadas, que operan en el territorio y la participación social en el diseño y la

[1]_/ Información recopilada en los términos de referencia de la consultoría, programa Bosques y Agua, GOPA – GIZ.

implementación de las mismas, para unificar esfuerzos y promover el desarrollo del territorio del Trifinio.

En el año 2005, y a iniciativa de los Alcaldes de Esquipulas y Santa Fe, se organiza la "Mancomunidad Trinacional Fronteriza del Río Lempa" (MTFRL), con el objetivo de garantizar la participación de los Gobiernos Municipales en el proceso de desarrollo de la región, así como ordenar, orientar y conducir el desarrollo en la cuenca alta del río Lempa, a nivel de los tres países, con plena, integrada y efectiva participación de los Gobiernos Municipales.

Desde su constitución se dotó de algunos instrumentos de gestión, de carácter organizacional, técnico y administrativo, con el propósito de mejorar su eficiencia y establecer con claridad una orientación estratégica para el desarrollo de la región Trifinio; así, en el año 2008 se elaboró y aprobó el Plan Estratégico Territorial (PET) Trinacional de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa 2008 – 2023, y en el año 2009 el Manual General de Organización de la Mancomunidad.

1.3. Justificación

Han pasado casi cinco años de la aprobación de estos dos instrumentos y se ha presentado una situación de crecimiento de la Mancomunidad, debido por un lado al desarrollo de nuevos proyectos relacionados al ordenamiento territorial, la seguridad alimentaria nutricional, la agricultura sustentable y otros; pero, en particular, a un clarísimo posicionamiento de la Mancomunidad, en el contexto regional, como un actor clave para el desarrollo del territorio de la región.

Para la fecha de su aprobación (2009) el Manual General de Organización estableció una estructura básica para el funcionamiento de la institución, sin embargo, el crecimiento actual de la Mancomunidad ha obligado a establecer nuevas funciones y estructuras que es necesario incorporar en el manual (monitoreo y evaluación, adquisiciones y contrataciones, comunicaciones, entre otros).

Una evaluación reciente realizada por el Programa Bosques y Agua de la GIZ, señala, además, que es evidente que la estructura actual de la Mancomunidad no asegura la realización de una función que ella ha definido como clave: el desarrollo e incidencia de políticas públicas y recomienda que una de las funciones a establecer tiene que ver con el desarrollo y apoyo de iniciativas mancomunadas de gestión de servicios públicos locales.

El PET Trinacional 2008 – 2023, tiene como objetivo ser una herramienta estratégica de la Mancomunidad para posibilitar el desarrollo sostenible, promoviendo políticas y acciones para el aprovechamiento de las potencialidades económicas, sociales, culturales, ambientales e institucionales del territorio en el marco de las políticas nacionales de El Salvador, Guatemala y Honduras. Elaborado en el año 2008 tiene un horizonte temporal de 15 años.

En el presente año se ha culminado la elaboración del PIDET Trinacional (2012 – 2032), que es un PET actualizado y que reemplazaría al PET Trinacional, convirtiéndose en el instrumento orientador del desarrollo de la región Trifinio.

Esta última situación evidentemente le plantea nuevos retos y desafíos a la institución, que obliga a sus miembros, tanto técnicos como socios, a pensar en la necesidad de revisar su filosofía, relacionada con su naturaleza institucional, la finalidad o misión inicial, que representa la esencia de su razón de ser, así como su proyección hacia el futuro con sus estrategias y objetivos.

1.4 Ámbito de influencia

La ejecución del plan se hará en dos ámbitos: a nivel interno que implicará la gestión de diversas acciones para fortalecer la institucionalidad relacionada con el fortalecimiento de la gobernabilidad, la sostenibilidad, el empoderamiento de los actores internos, así como el mejoramiento de su capacidad de gestión mediante el desarrollo de normas, procesos gestión del conocimiento, y por ende de las capacidades del recurso humano institucional.

A nivel externo se pretende visibilizar los aportes que la Mancomunidad brinda y ha brindado a los procesos de integración centroamericana, relacionados con el apoyo a la cohesión social y la integración territorial, lo cual se evidencia en la incidencia de las políticas públicas con los gobiernos locales, que, aunque todavía los procesos son incipientes, manifiestan un alto potencial en materia de integración.

1.5 Enfoque del Plan

Como parte de la primera jornada de trabajo con el equipo técnico institucional se analizaron los aspectos metodológicos para la formulación del plan y se aclararon algunos aspectos que definen los alcances y enfoque del mismo, siendo los siguientes:

1. El PEDI es un plan estratégico que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y como se propone conseguir en un determinado horizonte temporal; establece como será y que posicionamiento habrá obtenido en ese horizonte temporal (visión de desarrollo), asimismo establece la ruta y la estrategia para lograrlo.[2]

2. La planificación estratégica no sustituye, ni debe sustituir la planificación normativa institucional que se traduce en el POA – presupuesto, es decir el POA parte de la Misión y los objetivos institucionales ya definidos en el manual de organización y funciones. Las propuestas del plan estratégico, como de otros planes, se insertan en el POA, en lo que corresponde.

3. La revisión del Pensamiento Estratégico conlleva a una revisión de la estructura organizativa, en función de la Misión y los objetivos, pero ese replanteamiento debe ser un proceso de construcción interno.

4. El plan tiene un carácter eminentemente estratégico, eso significa que es específico, puntual y con énfasis en las principales variables que inciden en la institución y en el territorio en el campo de interés de la institución, según la percepción de los dueños del proceso. (hay que recordar que surgieron 9 temas de análisis y 54 variables específicas que representa el contexto de gestión de la institución)

[2] _/ Marco conceptual planteado en los términos de referencia de esta consultoría, Octubre del 2013

El proceso de construcción del plan permitió que los tomadores de decisiones revisaran y definieran con mayor claridad el papel de la misma, en su Misión Institucional, asimismo concertaron los Valores institucionales que guiarán las actuaciones y toma de decisiones de los directivos, ejecutivos y el personal institucional, y representan un referente para las contrapartes de la institución.

Además, como parte del pensamiento estratégico se formularon dos elementos que tienen una temporalidad: la visión compartida institucional y las estrategias para alcanzar dicha visión; en este caso se consensuó un sueño de futuro de lo que espera alcanzar estratégicamente la Mancomunidad, como institución, y su incidencia en favor a los intereses de los socios, el territorio y la población.

Para efectos de tener mayor claridad respecto a la orientación metodológica se compartió con los participantes algunos conceptos básicos que definen el enfoque del plan; entre ellos, el entendimiento de que la planificación estratégica "consiste en concebir un futuro deseable y definir las medidas reales para alcanzarlo"[3]

También, se entiende por pensamiento estratégico al "conjunto de ideas que orientan la dirección futura de una entidad, construidas mediante la aplicación del juicio basado en la experiencia"[4], esto último es importante para que quienes toman decisiones tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la institución.

1.6 Metodología

La preparación de los insumos básicos del plan implicó la realización de diversas reuniones, entrevistas y 7 jornadas de trabajo con la participación de funcionarios, técnicos y Alcaldes. El proceso se desarrollo conforme un guión metodológico que fue concertado con la coordinación y el equipo técnico, en general el proceso implicó las siguientes fases y actividades:

I. Organización:
- Preparación y concertación del plan de trabajo
- Revisión bibliográfica
- Propuesta metodológica y concertación
- Selección e inducción del Equipo Técnico
- Concertación de alcances
- Preparación de material: presentaciones y herramientas metodológicas
- Revisión preliminar de la estructura organizacional
- Revisión y consolidación de los resultados

II: Diagnóstico
- Jornada para identificación de ejes temáticos y variables determinantes
- Jornada para realización de análisis FODA a nivel interno y externo
- Jornadas para validación de resultados

[3] .- Metodología de planificación estratégica, IMDE, Málaga, España, 2003.
[4] .- Material del curso sobre Pensamiento Estratégico, CELAC, 2005

- Diversas reuniones y entrevistas para recolección de información secundaria
- Revisión y consolidación del FODA

III: Revisión del Pensamiento Estratégico
- Jornada para revisión de la Misión Institucional y construcción de la Visión Compartida, definición de los lineamientos estratégicos y de los objetivos de línea
- Estructuración de la red de objetivos

IV: Proyectos estratégicos
- Identificación de ideas de proyectos
- Priorización de ideas de Proyectos
- Revisión y consolidación de resultados

V: Redacción, Socialización, Validación y entrega del Plan
- Preparación estructura organizacional
- Preparación de costos y financiamiento
- Preparación de cronograma
- Preparación de plan mínimo de comunicación
- Redacción primer borrador con su resumen ejecutivo
- Preparación de presentación
- Socialización y validación con equipo técnico y ajustes
- Socialización y validación con Junta Directiva
- Ajustes y entrega oficial

II Diagnóstico situacional

Identificados los ejes temáticos de análisis y sus variables determinantes se procedió a realizar el análisis por cada una de ellas, aplicando la técnica FODA (análisis interno: Fortalezas y Debilidades, y análisis externo: Oportunidades y Amenazas), el resultado en detalle de este ejercicio puede observarse en el anexo # 5. El siguiente cuadro muestra los ejes temáticos de análisis y sus variables determinantes:

Cuadro # 1
Mancomunidad Trinacional Fronteriza del Rio Lempa (MTFRL)
Ejes temáticos de análisis y sus variables determinantes

#	Ejes temáticos	Variables determinantes
1	Organización	Unidades organizacionales (Gerencia, Administración, Planificación, Informática), Estructura organizativa, Miembros, Pensamiento estratégico, Relaciones interpersonales, Clima organizacional, Gobernabilidad, Toma de decisiones.
2	Normas	Estatutos, Reglamentos, Manuales, Políticas internas, Convenios.
3	Gestión	Administración, Comunicación, Formulación, Propuesta, Negociación, Ejecución, Control, Seguimiento, Evaluación, Planificación, Diagnóstico, Archivos, Trabajo en equipo.

4	Sostenibilidad	Política vernácula, Financiera, Transparencia, Credibilidad, Conocimiento del entorno.
5	Identidad	Integración trinacional, Liderazgo, Visibilidad,
6	Servicios	Incidencia en política pública, Fortalecimiento de capacidad institucional, Cobertura, Calidad.
7	Recursos	Humanos, Financieros, Infraestructura, Equipamiento, Logística.
8	Relaciones externas	Actores, Alianzas estratégicas, PIDET, CTPR – Mancomunidad Trinacional.
9	Territorio Trinacional	Social, Ambiental, Economía, Política Vernácula.

Fuente: Elaboración en plenaria con los participantes

2.1 Breve análisis situacional por cada eje temático[5]

En un ejercicio de plenaria general se identificaron con los participantes los temas fundamentales, incluyendo las variables determinantes del comportamiento por cada uno de los temas, surgiendo un total de 9 temas y 56 variables, siendo esto importante para darle riqueza al análisis en detalle por cada variable; de los resultados de este análisis podemos resumir la situación de Mancomunidad en los siguientes términos:

Organización:

Existe una estructura organizacional constituida, en funcionamiento y respaldada por los estatutos, pero su organigrama está incompleto con relación al quehacer institucional, por lo que aun no se tiene una estructura oficial definida, a pesar que se han hecho varios intentos en su revisión y adecuación; además los perfiles están incompletos en el manual de organización y funciones en lo que respecta a las unidades organizacionales.

Actualmente la Mancomunidad cuenta con 21 Gobiernos locales socios, habiendo representación de los 3 países (5 de El Salvador, 7 de Guatemala y 9 de Honduras), existiendo la posibilidad de incorporar nuevos miembros; empero, algunos de los socios muestran un incumplimiento en la aportación de las cuotas mensuales, además de una baja participación en el quehacer de la Mancomunidad.

La Mancomunidad tiene una Misión institucional y una Visión territorial definida, pero carece de los valores institucionales y de una visión compartida a lo interno de la entidad, por lo que el pensamiento estratégico se muestra incompleto; además, parte del personal es del criterio que es necesario la revisión de dicha misión y completar el pensamiento, que representa la filosofía de la entidad y la base de las agendas por impulsar.

La Asamblea General de la organización se reúne conforme a lo establecido en los estatutos y lleva un registro de las reuniones en el libro de actas, sin embargo, algunos directivos consideran que los estatutos necesitan ser revisados ya que hay algunos aspectos que no se cumplen y existen atribuciones que sobrepasan el papel real de la Mancomunidad.

[5] .- Análisis con base a los resultados de los talleres FODA con el equipo técnico MTFRL, Nov. – Dic. 2013.

La Junta Directiva gestiona sus atribuciones con autonomía, promoviendo la integración de la región; además tiene una fuerte incidencia y liderazgo político; no obstante, presenta cierta debilidad en la toma de decisiones, que en su generalidad descansan en la Gerencia, también muestran algún desconocimiento de las normativas existentes y de sus roles por parte de los miembros y mantienen muy poca comunicación.

La Gerencia muestra una fuerte capacidad de gestión de recursos técnicos y financieros, y su trabajo en el desarrollo transfronterizo es reconocido por instituciones con relación en la temática, además de su capacidad de negociación con las diferentes Instituciones del territorio, a pesar de esto, es evidente que existe un liderazgo autocrático de su parte, y en ocasiones se incumplen acuerdos o convenios por falta de fondos o capacidad para cumplir en su totalidad los compromisos que cumplen.

La institución cuenta con 22 perfiles de proyectos preparados y un equipo institucional con la capacidad para la formulación y gestión de proyectos relacionados con las temáticas de interés de los municipios e impulsadas por la Mancomunidad, aunque su Unidad de Planificación carece de suficiente personal para el desarrollo de las actividades asignadas y depende de los fondos de la cooperación para su funcionamiento.

La entidad cuenta con un técnico especialista en el área de informática, a tiempo completo, además han impulsado un Sistema de Información Territorial Trinacional (SINTET) y la pagina web de la Mancomunidad, además de otros sistemas en proceso de construcción; sin embargo, la información adecuada no llega a tiempo para la actualización oportuna de la página web y el sistema de información está bajo la responsabilidad de un centro regional universitario en Guatemala el cual no es alimentado periódicamente, por lo que no está actualizado.

Las Instalaciones de la Mancomunidad son adecuadas para el desarrollo de las actividades y en ocasiones realizan actividades de convivencia entre el personal; aunque el personal considera que no se brindan espacios, ni el financiamiento, para una convivencia periódica; por otro lado, no hay una política de comunicación institucional, ni se realizan procesos de inducción a las nuevas contrataciones, y no existe una unidad de gestión de los recursos humanos.

Normas:

Los estatutos de la institución están legalmente constituidos en los tres países, con su respectiva definición de roles para cada uno de los actores establecidos, y las normas establecidas son cumplidas en su mayoría; sin embargo hay poco conocimiento y empoderamiento de los estatutos de la Mancomunidad por parte de Alcaldes y del personal institucional.

Existen reglamentos operativos (Organización, Asamblea General, Elección de Junta Directiva, de Proyectos) y están definidos la mayoría de los procedimientos administrativos y contables para el funcionamiento de la Mancomunidad; pero se carece de un reglamento interno y de normas que regulen el funcionamiento de los procesos técnicos y rijan el uso y manejo de Activos Fijos.

Entre otras normas, la entidad cuenta con algunos manuales tales como: Contrataciones y Adquisiciones, Organización y Funciones, Procedimientos Administrativos, pero estos dos últimos no se encuentran actualizados de acuerdo a la realidad institucional, además hay poco conocimiento de los mismos por parte de los empleados.

Las políticas internas no están documentadas, pero dentro de la Mancomunidad se implementan acciones como la contratación equitativa de personal entre los 3 países, el desarrollo de procesos con enfoque de género, la distribución equitativa de los beneficios de los proyectos en los territorios de los municipios socios, pero se evidencia la necesidad de documentarlas y desarrollar otras políticas que faciliten y regulen la gestión institucional.

En lo que respecta a las relaciones de cooperación y de coordinación se han realizado convenios y cartas de compromisos con Instituciones dentro de la región Trifinio, y con instituciones fuera de la región, para concretar acciones estratégicas, pero falta mayor seguimiento para determinar los resultados de los convenios negociados.

Gestión:

La Mancomunidad cuenta con personal profesional con experiencia en cada área técnica y administrativa, y una Unidad de Gestión Administrativa Trinacional, con roles establecidos; también, existe el equipo necesario, sistemas, algunos perfiles y procesos contemplados en los manuales, para el desarrollo de las actividades en cada Unidad; sin embargo, no todo el personal conoce y maneja la normativa, hay bajo seguimiento en la ejecución financiera, no existe una política administrativa y la toma de decisiones es centralizada por parte de la Gerencia.

A convocatoria de la Gerencia se realizan reuniones mensuales del equipo técnico y administrativo, para la presentación de avances de las Unidades; además, se socializan las programaciones semanales por correo electrónico y se utilizan otros medios de comunicación alternativos para mantener el intercambio de información entre el personal; aun cuando no existe una política de comunicación.

Actualmente la entidad dispone de la capacidad técnica para formular, contando con la experiencia necesaria en la formulación y ejecución de proyectos, y la existencia de diagnósticos territoriales, teniendo además algunas facilidades como el posicionamiento de la Mancomunidad ante los cooperantes, aunque no existe un banco de cooperantes que facilite la búsqueda de convocatorias que les permitan obtener mayor financiamiento.

Se dispone del personal capacitado para dar respuesta a las convocatorias que permiten desarrollar actividades innovadoras, flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno; la Gerencia muestra condiciones perseverantes en las negociaciones y cuenta con experiencia en el tema, además existen procedimientos establecidos para la contratación de personal técnico y administrativo de los proyectos.

A pesar de que el personal muestra las condiciones necesarias, las actividades de formulación, propuesta y negociación de proyectos se encuentran centralizadas en la

Gerencia, y no se facilita el desarrollo de estas capacidades entre el personal. La toma de decisiones en la ejecución de los proyectos también es centralizada, y algunas Unidades tienen sobrecarga de trabajo, lo que ocasiona incumplimiento en plazos de entrega de las propuestas y servicios ofrecidos por la Mancomunidad.

Existen diversos formatos administrativos-contables que facilitan el control a este nivel, pero se presentan dificultades en el seguimiento a la ejecución financiera por la falta de un sistema contable que esté funcionando totalmente, lo cual se espera lograr en el corto plazo, a esto se agrega que la entidad no tiene definido claramente las instancias y mecanismos de control interno, siendo una de sus debilidades.

Anualmente se elabora una matriz de programación de actividades (POA), pero las actividades que se realizan no siempre responden a la programación establecida; cada proyecto tiene su propia matriz para su seguimiento, y se preparan informes mensuales de seguimiento, aunque no existe un modelo institucional de planificación, supervisión, seguimiento y evaluación.

La institución tiene a disposición líneas de base levantadas a partir del inicio de la ejecución de los proyectos, pero estos diagnósticos están basados en información secundaria desactualizada; La información está en forma electrónica y escrita, ordenada y archivada, desde que la Mancomunidad inició sus labores, pero no se cuenta con respaldos o copias de seguridad de los archivos electrónicos, ni con un procedimiento establecido para realizar un respaldo administrativo y técnico.

No se realizan evaluaciones periódicas para determinar la eficacia en la ejecución de los programas y proyectos, tampoco se lleva a cabo una evaluación técnica y administrativa con relación a la planificación operativa; además, existen algunas dificultades para realizar el trabajo en equipo, relacionado con el liderazgo, la planificación, programación, seguimiento y evaluación.

Sostenibilidad:

En general, en la actualidad existe un mayor respeto a la institucionalidad local y regional por parte de los líderes políticos; empero, a pesar del posicionamiento de la Mancomunidad en la región, aun no se cuenta con una política que oriente y regule sus relaciones con el nivel político local, regional y nacional.

Las aportaciones de los socios han sido legalizadas en las propias alcaldías conforme a ley, y se cuenta con recursos de los proyectos de cooperación, dándoles el uso adecuado, tanto a los recursos financieros, humanos, físicos y técnicos; sin embargo no se cuenta con fondos propios suficientes para mantener el personal básico necesario para el funcionamiento y algunos de los socios no están al día con sus aportaciones mensuales; también, en ocasiones, se han perdido fondos por incumplimiento de compromisos establecidos en convenios.

La información de la Mancomunidad se publica permanentemente en la página web de la institución (estados financieros, documentos técnicos, investigaciones, etc.), los procesos de contratación y adquisición son realizados mediante concursos públicos y los Alcaldes

miembros de la Junta Directiva participan activamente en el proceso de selección de personal y adquisición de activos, aunque algunos directivos se han quejado que no siempre es así.

Es evidente el reconocimiento institucional a nivel regional e internacional que tiene la institución, lo que permite incrementar las alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo de la región, a pesar que no se está realizando lo suficiente en materia de comunicación y rendición de cuentas, dando a conocer los proyectos, procesos y resultados técnicos y financieros para mantener la credibilidad institucional.

Hay una amplia disponibilidad de información de los municipios miembros y de los que son parte de la región, pero en su mayoría estos diagnósticos están desactualizados y se carece de un mapeo institucional y de los principales actores con influencia en el territorio, cuestión importante para que la entidad tenga un mayor control e incidencia sobre su entorno.

Identidad:

La institución está fuertemente posicionada en la región por ser una entidad conformada por gobiernos locales de los tres países, y por su gestión en políticas públicas que contribuyen a la cohesión social y gestión territorial trinacional transfronteriza, esto gracias a la disposición política de los Alcaldes en el proceso de integración trinacional; no obstante, la capacidad institucional es limitada para acompañar la implementación de las políticas públicas a los gobiernos locales.

Adicionalmente, la diversidad de intereses existente afectan la coordinación de la institucionalidad regional en los procesos de desarrollo del territorio, en lo cual hay un trabajo grande por hacer siempre en el marco de la cohesión social y la integración territorial, que son dos de los principales temas que identifican a la Mancomunidad, aún cuando existe un reconocimiento sobre la falta de mayor claridad en cuanto a la temática de integración, en lo económico, fronterizo, migración, comercio. etc.

Otro aspecto que identifica fuertemente a la Mancomunidad es su característica propia de integrar municipios socios de tres países y ser reconocida legalmente, además de incidir en políticas públicas locales, ordenanzas, planes territoriales, etc., tiene iniciativa en el abordaje de temas y ejecución de acciones que responden a problemas territoriales a pesar de sus limitados recursos logísticos y financieros.

La presencia institucional tiene buena cobertura en la región y cuenta con su sede propia, pero le falta mayor divulgación de sus resultados, además, aun no logra la participación de la sociedad civil organizada en los procesos que impulsa.

Servicios:

La institución ha mostrado liderazgo con relación a las Mancomunidades nacionales para el impulso de políticas públicas mancomunadas, y promueve su formulación y ejecución en los municipios que la integran, contando con la aceptabilidad por parte de los socios y algunas

Mancomunidades a las convocatorias para impulsar procesos participativos para la elaboración e impulso de las mismas.

Actualmente existen 4 políticas públicas impulsadas a nivel Trinacional: Ciudad, Limpia, Aguas Compartidas, Bosques para Siempre y Territorio Indivisible. Los procesos de políticas públicas impulsadas en la región han mostrado ser exitosos a pesar que todavía no se logra el seguimiento adecuado a las actividades, debido a varios motivos, entre ellos la falta de recursos humanos, financieros y problemas de logística.

En contraste, es evidente la poca divulgación a la población de las políticas públicas impulsadas por la institución, lo que no permite a los socios lograr mayor cumplimiento de los compromisos, y existe el desconocimiento de las mismas por algunos miembros de los Concejos y Corporaciones municipales; además, el impulso de algunos de servicios han generado controversias y diferencias con algunas Mancomunidades que consideran a esta entidad como una competencia.

Otros de los servicios institucionales es el apoyo al personal técnico de Mancomunidades y miembros de Junta Directiva para su participación en procesos de formación; también se han realizado procesos de formación a técnicos municipales para el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades; lastimosamente se ha observado poco interés del personal municipal, de Mancomunidades y autoridades locales para participar en estos procesos de formación.

Recursos:

La Mancomunidad cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario y multinacional, que ha sido seleccionado mediante procesos con base al perfil establecido en los proyectos, y en el manual de procedimientos administrativos, siendo comprobada su experiencia en sus distintas áreas de especialidad; no obstante, la identidad de algún personal con la Mancomunidad no es la esperada, y en casos existe poco conocimiento de todas las políticas públicas y procesos que son impulsados.

Las aportaciones de los socios son fundamentales al funcionamiento y la institución intenta mostrar transparencia de los procesos administrativo - financiero; la credibilidad a nivel municipal permite que la mayoría brinde periódicamente sus aportaciones, pero siempre existe atraso en los aportes municipales (cuotas mensuales), además hay un alta dependencia de la cooperación internacional y no se cuenta con los suficientes recursos financieros para mantener al personal mínimo necesario.

La Mancomunidad tiene a su disposición un edificio propio recién construido acorde a las necesidades técnico - administrativas, con una ubicación accesible, contando con terreno que brinda la posibilidad de ampliar estas instalaciones; empero, estas se ubican en un lugar solitario, sin vigilancia, ni sistema de seguridad y tienen mala calidad de servicios básicos (energía y agua).

Posee el equipamiento y el mobiliario básico, además dispone de vehículos para el desarrollo de las actividades programados en los proyectos, aunque limitado para la cantidad de

personal de campo; no cuenta con planta eléctrica, ni seguro que cubra el equipo, y no hay una persona encargada del mantenimiento de vehículos.

Dentro de la estructura orgánica se cuenta con asistente de la Gerencia y una persona encargada de servicios múltiples, que apoyan algunas actividades logísticas de la organización.

Relaciones Externas:

La institución muestra condiciones y capacidad para el establecimiento de alianzas, y la característica fronteriza y Trinacional la convierten en atractiva para atraer inversión social al territorio; además que incursiona en temas que resultan innovadores para el desarrollo, pero carece de un adecuado mapeo y cobertura de todos los actores que inciden en el territorio.

Articulada por gobiernos locales y reconocida por los gobiernos nacionales, le falta construir alianzas con socios nacionales de cada país (Ministerios de Agricultura y Ganadería, Ministerios de Ambiente y Recursos Naturales, Ministerios de Salud Pública, Ministerios de Educación, etc.), así como coordinar mayores esfuerzos con organizaciones de la sociedad civil, universidades y el sector privado.

La Mancomunidad fue la encargada de liderar la elaboración del PIDET, que representa guía consensuada en materia de planificación territorial para futuros proyectos en la región; tiene condiciones para formular y gestionar diversos proyectos contenidos en él, a pesar de que muestra diversos vacíos de información socioeconómica y falta mayor divulgación sobre su contenido y proyección.

Existe una alianza entre la Mancomunidad Trinacional y el CTPT, desde la formulación, aprobación y gestión del PIDET, pero se presentan diferencias de liderazgo entre los responsables de ambas entidades.

Territorio Trinacional:

En el territorio de la Mancomunidad existe una diversidad de organizaciones e instituciones públicas y privadas, Mancomunidades y poblaciones indígenas con las cuales la institución debe interactuar; además, hay un alto intercambio comercial y turístico que representa un potencial para el desarrollo integral de la región.

La falta de voluntad política de los gobiernos nacionales dificulta lograr una mayor integración migratoria, comercial y turística para la región, y la rotación de personal con la llegada de nuevas administraciones en cada gobierno implica un serio problema para el desarrollo.

El territorio tiene una alta riqueza forestal, hídrica y edáfica para diversificar la producción de acuerdo a las condiciones, contando con capacidad de generar energía hidráulica y aumentar la capacidad productiva agrícola y ganadera, pero la sobreexplotación de los recursos naturales podría incidir en el rumbo económico de la región y el desplazamiento migratorio.

La región cuenta con una variedad de actividades productivas (café, granos básicos y hortalizas) y se facilita la comercialización de los productos, pero la producción está basada en su generalidad en rubros agropecuarios de baja rentabilidad y existe un déficit alimentario en parte de la población.

2.2 Principales Fortalezas identificadas

- Se cuenta con 21 gobiernos locales socios de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa.
- Estatutos reconocidos legalmente en los tres países.
- La Asamblea se reúne anualmente para cumplir con lo establecido en los estatutos
- Existe una estructura constituida por: Asamblea General, Junta Directiva, Gerencia, Administración, Contabilidad, Informática y Planificación con el recurso humano mínimo.
- Existencia de un edificio propio con instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.
- Existen reglamentos operativos: organización, Asamblea General, Elección de Junta Directiva, de proyectos.
- Posicionamiento de la Mancomunidad en la región Trifinio por ser una entidad conformada por gobiernos locales de los tres países.
- La Gerencia tiene amplio conocimiento de los actores claves del desarrollo: CTPT, Bosques y Aguas –GIZ-, Mancomunidades socias de la región, Gobiernos Locales de la región, Cooperantes (UE, OXFAM Italia, PRESASANCA II, BID, UICN, SICA, CATIE, CUNORI, CUROC, Vice Ministerio de Vivienda de El Salvador) (Actores Locales, Regionales e Internacionales)
- Un equipo técnico institucional con capacidad para la formulación y gestión de proyectos relacionados con las temáticas de políticas públicas locales transfronterizas impulsadas por la Mancomunidad
- Existencia de un sistema de información territorial trinacional (SINTET) y pagina web de la Mancomunidad.
- Personal institucional toma iniciativas para fortalecer las relaciones interpersonales
- Capacidad de negociación con las diferentes Instituciones del territorio. (UE, OXFAM Italia, PRESASANCA II, BID, UICN, SICA, CATIE, CUNORI, CUROC, etc.)
- Se han realizado convenios con instituciones fuera de la región para concretar acciones estratégicas para la implementación de las políticas públicas impulsadas por la Mancomunidad (COAMSS, PRESANCA-SICA)
- La Mancomunidad cuenta con personal profesional con experiencia en cada área técnica y administrativa
- Concertación de alianzas con diversas instituciones que operan en la región para la ejecución de actividades.
- Existe una política de distribución de beneficios, la cual está incluida en los estatutos de la Mancomunidad Trinacional
- Gestión de formación y/o capacitación a técnicos municipales de los municipios que integral la Mancomunidad Trinacional (21 municipios) para fortalecimiento de sus capacidades.

- Reconocimiento sobre su papel a nivel municipal permite que la mayoría de los socios brinde periódicamente sus aportaciones
- Característica fronteriza y trinacional la convierten atractiva para atraer inversión social al territorio.

2.3 Principales Debilidades identificadas

- El pensamiento estratégico institucional está incompleto y existe el consenso sobre la necesidad de su revisión.
- La estructura aprobada no está totalmente acorde a la realidad y no están definidas las Unidades Organizacionales que operativicen la Misión y objetivos.
- Necesidad de actualización o modificación de los estatutos existentes para que se adecuen a la realidad de la Mancomunidad.
- Diversos reglamentos y manuales existentes dentro de la organización no se encuentran actualizados de acuerdo a la realidad, ejemplo: organización y funciones, procedimientos administrativos, etc.
- Incumplimiento en la aportación de las cuotas mensuales por algunos de los socios.
- Limitados recursos (logísticos y financieros) para brindar los servicios demandados, cumplir con la misión institucional y desarrollar su liderazgo.
- Alta dependencia de la cooperación internacional.
- No existe una evaluación periódica para verificar la eficacia en la ejecución de los planes, programas y proyectos.
- Falta de seguimiento para algunos de los convenios negociados
- No se está realizando lo suficiente en materia de comunicación y rendición de cuentas para mantener la credibilidad institucional.
- Poca divulgación a la población de las políticas públicas impulsadas por la Mancomunidad Trinacional, lo que no permite lograr el mayor cumplimiento de los compromisos.
- El Sistema de Información Territorial Trinacional (SINTET) no es alimentado periódicamente, por lo que no está actualizado.
- No se cuenta con diagnósticos actualizados de los municipios y de la región
- No existe un banco de cooperantes que ayude a la búsqueda de convocatorias que nos permitan obtener mayor financiamiento.
- Poca difusión y conocimiento sobre los manuales y reglamentos
- La delegación de competencias de la Gerencia hacia el nivel técnico, no es precisa para efecto del cumplimiento de sus responsabilidades, existiendo una dependencia en las negociaciones institucionales.
- Unidad de Planificación con poco personal para el desarrollo de las actividades asignadas.
- No existe la unidad de Recursos Humanos, lo que dificulta la orientación e inducción del personal de la Mancomunidad.
- Algunas Unidades tienen sobrecarga de trabajo que impide mejorar el cumplimiento de los resultados esperados.
- No contar con una política que atienda las relaciones de la Mancomunidad con el nivel político local, regional y nacional.

- Pérdida de fondos por incumplimiento de compromisos establecidos en convenios.
- Diferencias de liderazgo entre la Mancomunidad y CTPT.

2.4 Principales Oportunidades identificadas

- Los organismos de cooperación internacional tienen alta credibilidad sobre el papel de la Mancomunidad, lo cual facilita condiciones de cooperación
- Intercambio de experiencias en materia gerencial que fortalezca capacidades: REBURPE en Perú, Consejo Higuito en Honduras, etc.
- Interés de organismos de cooperación al desarrollo en apoyar la Región Trifinio y en el fortalecimiento de la institucionalidad, como ejemplo: SICA, PRESANCA, GIZ, UE, AECID, etc.
- El amplio espacio geográfico en el que la Mancomunidad opera facilita mayores opciones de propuestas.
- Reconocimiento institucional por parte de los gobiernos de los tres países.
- Experiencias normativas y operacionales de otras Mancomunidades en los tres países pueden servir de referencia.
- Negociación de nuevos convenios de coordinación con instituciones que interactúan en el territorio.
- Incremento de nuevos municipios como socios de la Mancomunidad
- Concertar convenios de cooperación con instituciones regionales e internacionales (GIZ, AMB, CATIE, etc.)
- Confianza de la cooperación internacional para la asignación de recursos a la Mancomunidad.
- Posicionamiento como entidad Trinacional líder en los temas de cooperación transfronteriza en la región Trifinio facilita obtener apoyo externo en este espacio.
- Existencia de institucionalidad en la región: Plan Trifinio, Cámara Trinacional de Turismo, Comisión Trinacional de Áreas Protegidas, Mancomunidades nacionales.
- Interés de algunos cooperantes en apoyar el fortalecimiento institucional de la Mancomunidad: GOPA-GIZ, OXFAM, CATIE, etc.
- Existencia de una diversidad de actores locales y regionales con potencial para actuar en alianzas estratégicas para la integración trinacional.

2.5 Principales Amenazas identificadas

- Cambios políticos en los gobiernos locales y nacionales de los tres países pueden afectar las relaciones con la Mancomunidad.
- Potencial injerencia de otras instituciones en la agenda de la Mancomunidad
- Que cooperantes impongan sus propias normas y procedimientos a nivel técnico-administrativo, al no preverse en el contenido de los convenios suscritos.
- Cambios de funcionarios y empleados en cargos municipales que interrumpan los procesos gestados, generalmente después de cada cambio de gobierno local.
- Cambio de leyes nacionales relacionadas con el municipalismo
- Conflictos de coordinación entre instituciones que operan en la región.

- Que los cooperantes no cumplan con los compromisos presupuestarios negociados en los convenios, por restricciones relacionadas con la crisis mundial.
- Reducción contínua de las fuentes de cooperación a nivel internacional.
- Los conflictos bilaterales entre los países.
- Atrasos en las transferencias de los gobiernos centrales a los municipios, lo que limita su capacidad financiera para el cumplimiento de acuerdos y compromisos con la Mancomunidad para la ejecución de actividades.
- Violencia e inseguridad en el territorio
- Contradicciones con otros actores en el territorio por competencias en servicios.
- Diversidad de corrientes políticas limiten los procesos de integración.

III. El Pensamiento Estratégico y el Plan

El pensamiento estratégico es un conjunto de ideas que determinan el rumbo de una organización o institución, diseñadas dentro de una perspectiva común entre los actores que forman parte de dicha institución, de tal manera que les permita avanzar hacia el futuro de una manera clara y satisfactoria para todos.

Es importante que toda institución defina su pensamiento estratégico, entre otras, por las siguientes razones:[6]

- Quienes toman decisiones tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la institución.
- Incorpora elementos que tienden a ser intuitivos (basados en los sentimientos de sus miembros) más que analíticos (basados en la información).
- Permite llegar a un acuerdo entre los miembros de una institución sobre los aspectos filosóficos de ésta.

En otras palabras, el pensamiento estratégico se convierte en la filosofía institucional que la identifica, orienta y rige el comportamiento de sus miembros, por tal razón la construcción de esta filosofía debe ser participativa para que sea plenamente compartida por todos los involucrados en la organización.

Los elementos del pensamiento estratégico son:

- Misión
- Valores
- Visión compartida
- Lineamientos y objetivos estratégicos

3.1 Misión institucional de la Mancomunidad

La Misión representa el objetivo central y permanente de toda institución, que distinguen a una organización de otras similares; manifiesta en esencia para que existe la institución y muestra el concepto, su naturaleza, sus principales valores, así como la gente a la que

[6] -/ Material del curso sobre Pensamiento Estratégico, CELAC, 2005

servirá, y es esencial para determinar los objetivos, políticas, medidas y formular estrategias, planes, programas, proyectos y orientar la asignación de los recursos.

En este sentido la Misión de la Mancomunidad, construida participativamente por miembros directivos y personal institucional, se define en los siguientes términos:

Misión de la Mancomunidad

Somos una asociación trinacional de municipios, de derecho público, que promueve la cohesión social, la integración territorial transfronteriza, políticas públicas y la descentralización; fortaleciendo capacidades en los municipios socios y Mancomunidades aliadas, con solidaridad, compromiso y transparencia.

3.2 Valores compartidos

Los Valores compartidos expresan los principios y creencias que guiarán la conducta y las acciones de los miembros de una organización, y se convierten en la base para el desarrollo de una cultura organizacional, haciendo que sus miembros se sientan satisfechos y orgullosos de pertenecer o de relacionarse con su institución.

La definición y conceptualización de los valores es importante, entre otros, por lo siguiente:

- Orientan el entendimiento y el campo de los esfuerzos de la institución
- Establecen en que actividades debieran intervenir y en cuales no
- Contribuyen a definir el perfil del personal a contratar
- Determinan como se va administrar la institución
- Establecen prioridades significativas
- Representan el código de ética de la institución.

En tal sentido, los Valores compartidos se constituyen en un prontuario para los procesos de toma de decisiones; en este caso los Valores compartidos definidos por la Mancomunidad, son los siguientes:

1. **Solidaridad:** Mantendremos la disposición de brindarnos apoyo y respaldo mutuo y permanente, en función de nuestras necesidades y posibilidades.

2. **Transparencia:** La toma de decisiones, la administración de los recursos y los resultados de los procesos institucionales serán informados periódicamente a los interesados y estarán a disposición del público en general.

3. **Compromiso:** Cada quien y cada cual asumirá responsablemente sus deberes y obligaciones, identificado con la misión, objetivos y valores de la Mancomunidad.

4. **Equidad:** Los recursos y servicios institucionales se brindaran, otorgando oportunidades a todos sus miembros (socios y empleados), según sus necesidades, capacidades, participación y compromiso.

5. **Respeto:** Cada acto y decisión tomará en consideración y se sustentara en la dignidad humana, cultura local, medio ambiente, el marco legal de los tres países, y las normas y valores de la Mancomunidad.

3.3 Visión Compartida

Toda visión de futuro expresa una imagen objetivo de lo que se quiere, la cual combina las principales variables relevantes que inciden en el desarrollo de la institución, o el territorio si este fuera el caso. La Visión Compartida es la concepción de un futuro deseable que tienen los miembros de una organización o territorio sobre lo que pretenden sea la propia institución o la población y el territorio en que intervienen.

La Visión Compartida institucional de la Mancomunidad, construida igualmente en forma participativa es la siguiente:

Visión Compartida Institucional de la Mancomunidad

Ser una entidad autosostenible, con capacidad de gestión e innovación, generadora de condiciones para la promoción de procesos de desarrollo sostenible[7] en el marco de políticas públicas locales y la integración Centroamericana.

3.4 Líneas estratégicas

Las estrategias son las ideas o grupo de ideas que señalan el camino a seguir para obtener un resultado. Las líneas estratégicas son las vías que en forma armonizada y sistemática conectarán las ideas de proyectos y programas con la Visión compartida, de tal forma que cada una de las acciones a emprender sea concordante.

Es entendido que las líneas estratégicas, los objetivos de línea y los proyectos estratégicos están orientados a potenciar e incrementar las fortalezas existentes en la institución o el territorio, a disminuir o atenuar las debilidades existentes, a aprovechar las oportunidades externas y neutralizar y disminuir las amenazas potenciales del entorno; por eso, junto con el diagnóstico se convierten en los pilares del plan estratégico.

[7]-/ Desarrollo sostenible: "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades". Informe Brundtland, ONU 1987; y ampliado en la Declaración de Río, Junio 1992, aclarando que en el concepto de desarrollo sostenible "Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza. », (Principio 1) « Para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe ser parte del proceso de desarrollo y no puede ser considerado por separado ». (Principio 4)

En este caso se identificaron tres líneas estratégicas, que se derivan directamente de la visión, siendo las siguientes:

I. Ser una Mancomunidad autosostenible
II. Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad
III. Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana

3.5 Objetivos de línea

Posteriormente se identificaron las medidas necesarias para alcanzar cada línea estratégica, las cuales se convirtieron en los objetivos por cada estrategia, resultando en los siguientes términos:

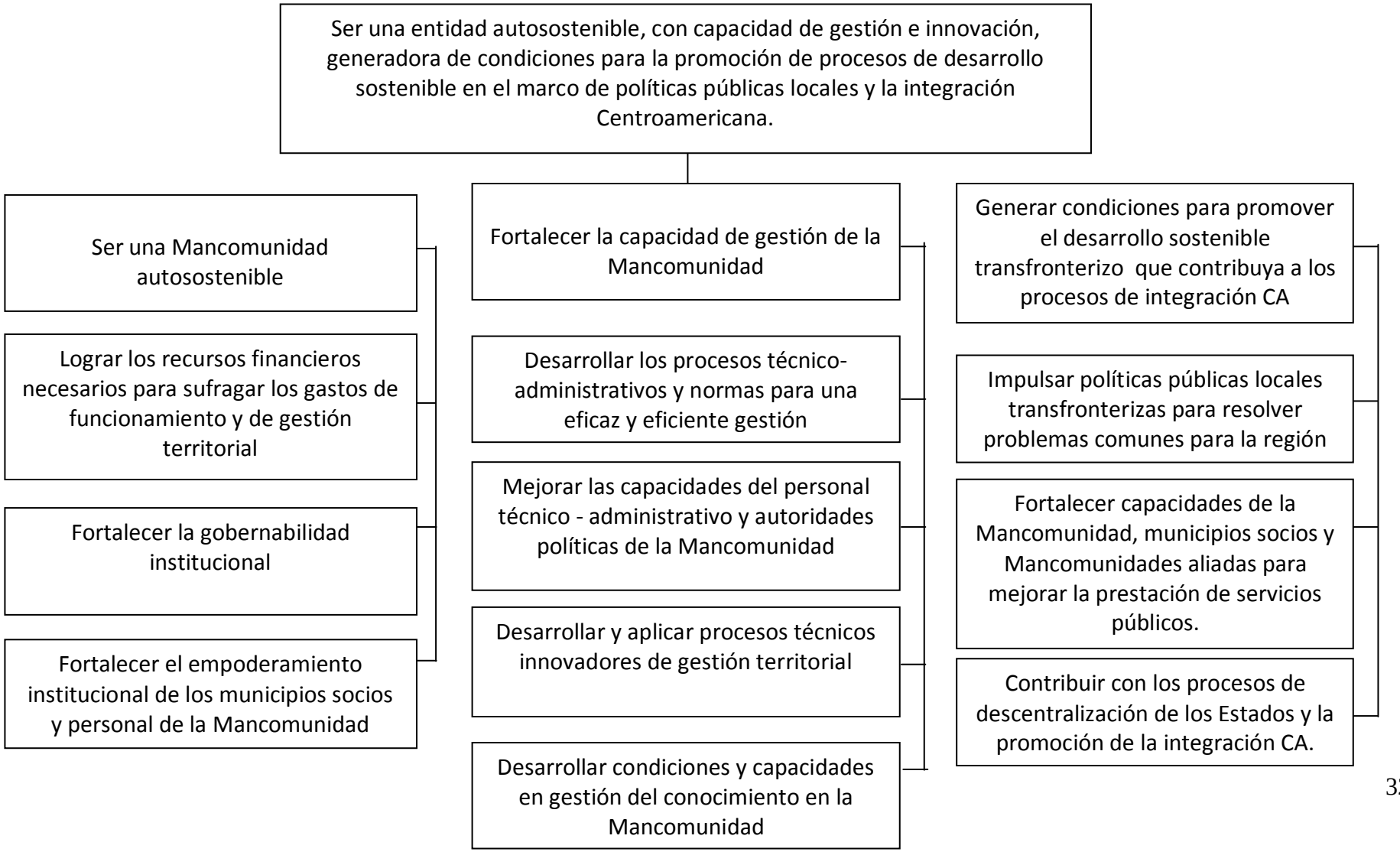
Cuadro # 2
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014 - 2018
Objetivos de Línea por cada Estrategia

#	Descripción estrategias, objetivos y propuestas de proyectos
I.	**Ser una Mancomunidad autosostenible**
1.1	Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial
1.2	Fortalecer la gobernabilidad institucional
1.3	Fortalecer el empoderamiento institucional de las autoridades políticas, equipo técnico de las municipalidades y la Mancomunidad
II.	**Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad**
2.1	Desarrollar los procesos técnico-administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión
2.2	Mejorar las capacidades del personal técnico-administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad
2.3	Desarrollar e impulsar modelos técnicos innovadores de gestión territorial
2.4	Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad
III.	**Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana**
3.1	Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes para la región
3.2	Fortalecer capacidades de la Mancomunidad, los municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de servicios públicos.
3.3	Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana

Fuente: Preparado con el equipo técnico y validado en plenaria con los Alcaldes

Para efectos de operativizar el plan, cada línea estratégica se convierte en un programa y los objetivos de línea en subprogramas. La siguiente red de objetivos refleja la lógica de la estrategia general de la Mancomunidad, desagregadas en la Visión Compartida, Lineamientos Estratégicos y los Objetivos de Línea.

Diagrama # 1
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)
Red de Objetivos Estratégicos del PEDI



3.6 Las ideas de proyectos priorizadas por cada objetivo de línea

Se identificaron las ideas de proyectos, justas y necesarias, para alcanzar los objetivos estratégicos, en función del diagnóstico realizado. A continuación se describe el conjunto de ideas identificadas y priorizadas:

Cuadro # 3
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)
Ideas de proyectos priorizadas por cada objetivo de línea

#	Descripción estrategias, objetivos y propuestas de proyectos
I.	**Ser una Mancomunidad autosostenible**
1.1	**Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial**
1.1.1	Formulación de plan y política financiera
1.1.2	Incidir en la creación y operación de Mesa de Cooperantes de la Región Trifinio
1.1.3	Propuesta y negociación de las aportaciones a la Mancomunidad de las transferencias municipales.
1.1.4	Establecer un banco de proyectos
1.1.5	Diseño de estrategia para el levantamiento de fondos (asociado al banco de proyectos)
1.1.6	Propuesta y negociación de financiamiento con los Gobiernos Nacionales
1.2	**Fortalecer la gobernabilidad institucional**
1.2.1	Institucionalización del equipo de coordinación en la estructura de la Unidad Técnica de la Mancomunidad.
1.2.2	Diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional.
1.2.3	Elaboración de política administrativa
1.2.4	Elaboración política de transparencia
1.2.5	Diseño de sistema de desempeño institucional
1.2.6	Actualización, aprobación y legalización de los estatutos
1.2.7	Elaboración, aprobación y aplicación de plan de sostenibilidad institucional
1.2.8	Elaboración y aprobación de un código de ética y su reglamento
1.2.9	Diseñar programa permanente de capacitación dirigido a personal técnico de la Mancomunidad y a nuevos miembros de gobiernos locales, Asamblea y Junta Directiva. (Normas, inducción, procedimientos, etc.)
1.3	**Fortalecer el empoderamiento institucional de los municipios socios y personal de la** Mancomunidad
1.3.1	Diseño y operación de una estrategia de comunicación para fortalecer la identidad institucional y el empoderamiento de socios y personal.
1.3.2	Institucionalizar las redes de técnicos municipales por política pública (SAN, Agua y Ambiente).

II	**Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad**
2.1	**Desarrollar los procesos técnico-administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión**
2.1.1	Revisión y actualización del manual de organización y funciones
2.1.2	Revisión y actualización del manual de procedimientos administrativos
2.1.3	Elaboración de manual de procesos técnicos
2.1.4	Diseño y aplicación de un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación
2.1.5	Elaboración, aprobación y aplicación de reglamento interno
2.1.6	Elaboración, aprobación y aplicación de política institucional de género
2.1.7	Elaboración de reglamento de uso y manejo de activos
2.1.8	Diseño de sistema de evaluación del desempeño personal
2.1.9	Organizar y controlar el archivo institucional
2.2	**Mejorar las capacidades del personal técnico-administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad**
2.2.1	Plan de capacitación para el mejoramiento de capacidades técnicas del RRHH
2.2.2	Diseño y puesta en marcha de la escuela permanente en administración pública y formación de líderes locales
2.2.3	Institucionalización del Diplomado en SAN
2.2.4	Institucionalización del Diplomado en Manejo de Bosques
2.3	**Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores de gestión territorial**
2.3.1	Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo
2.3.2	Elaboración de estrategia para impulsar la cohesión social y la gestión territorial trinacional transfronteriza
2.3.3	Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Cohesión Social e Integración Territorial
2.3.4	Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Promoción de la Integración Trinacional
2.3.5	Elaborar política de relaciones externas de la Mancomunidad (Mancomunidades, ONG's, Plan Trifinio, etc.)
2.3.6	Elaboración y aprobación de una política de gestión de proyectos
2.4	**Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad**
2.4.1	Desarrollar acciones de fortalecimiento del SINTET/OBSAN-T/SIMSAN
2.4.2	Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Gestión del Conocimiento
2.4.3	Preparación de análisis de coyuntura sobre tendencias socioeconómicas y políticas de la región. (2 análisis)
2.4.4	Sistematización de procesos y experiencias relevantes impulsados por la Mancomunidad Trinacional (2)
2.4.5	Desarrollar conocimiento y capacidades para incidir en la integración C.A.
2.4.6	Concurso de buenas prácticas de gestión pública
2.4.7	Programa de intercambio de experiencias de buenas prácticas de gestión pública
2.4.8	Divulgar resultados y experiencias de los procesos de desarrollo promovidos por la Mancomunidad

III.	**Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana**
3.1	**Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes para la región**
3.1.1	Diseño de la metodología para la formulación e implementación de política públicas locales
3.1.2	Elaborar estrategia sobre cómo construir y concertar agendas en temas comunes para el desarrollo compartido de la región: Seguridad ciudadana, DEL y competitividad, Cambio Climáticos, SAN, con economía de escala. (y puesta en marcha para un tema)
3.1.3	Establecer un banco de proyectos considerando las políticas públicas y su articulación con el PIDET
3.1.4	Elaboración e implementación de estrategia para fortalecer el apropiamiento de las políticas públicas locales en los municipios
3.1.5	Incidir en la institucionalización del PIDET, constituyendo las instancias de coordinación, mesas temáticas y un sistema de monitoreo
3.1.6	Elaboración estrategia para fortalecer la gestión local de las políticas públicas
3.2	**Fortalecimiento de capacidades de la Mancomunidad, municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de servicios públicos.**
3.2.1	Diagnóstico de la calidad de servicios públicos de abastecimiento de agua potable
3.2.2	Análisis de la viabilidad para el abastecimiento energético a edificios públicos, por medio de energías renovables.
3.2.3	Diseñar un Plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejora de la prestación de los servicios públicos.
3.2.4	Implementar plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejora de la prestación de los servicios públicos.
3.3	**Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana**
3.3.1	Elaboración de mapeo de actores institucionales y potenciales aliados para incidir en la descentralización.
3.3.2	Elaboración de política de alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración Centroamericana
3.3.3	Creación de mesas interinstitucionales en temas de interés común
3.3.4	Elaboración de plan de incidencia ante el SICA y entidades nacionales

Fuente: Elaboración propia y validado con equipo técnico

IV. Operativización de la Estrategia

4.1 Organización para la gestión:

Al reformular la Misión Institucional existe la necesidad de revisar la estructura organizacional, elaborándose una propuesta tentativa que tiene que ser analizada por el nivel ejecutivo y el decisorio, tal como se observa en el diagrama # 2.

El siguiente cuadro muestra las Unidades Organizacionales que conforman la estructura actual de la Mancomunidad, así como las Unidades de la nueva estructura propuesta, con base al objetivo central de la entidad.

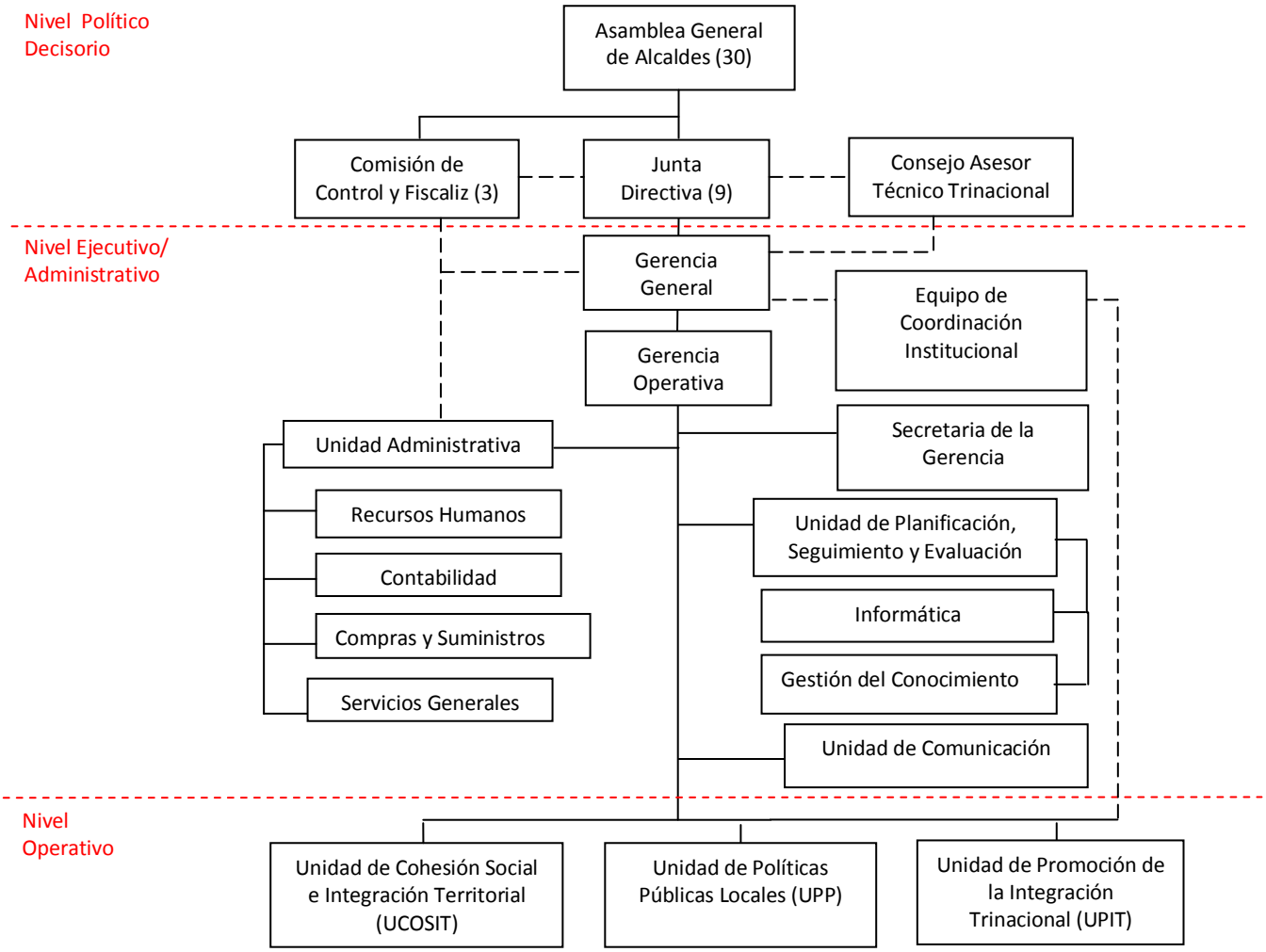
Cuadro # 4
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) (2014 – 2018)
Cuadro comparativo de las Unidades Organizacionales actuales y propuestas

Nivel de la estructura	Estructura Actual	Estructura Propuesta
Decisorio:	-Asamblea General -Junta Directiva	-Asamblea General -Junta Directiva -Comisión de Control y Fiscalización -Consejo Asesor Técnico Trinacional
Ejecutivo – Administrativo	-Gerencia General -Secretaria Ejecutiva -Unidad de Administración - Contabilidad - Servicios Generales -Unidad de Planificación -Unidad de Informática	-Gerencia General -Subgerencia Operativa -Equipo de Coordinación Institucional -Secretaria Ejecutiva -Unidad de Auditoría Interna de Gestión -Unidad de Administración - Recursos humanos - Contabilidad - Compras y suministros - Servicios Generales -Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación - Gestión del Conocimiento - Unidad de Informática -Unidad de Comunicación
Operativo	-Proyectos en ejecución	-Unidad de Cohesión Social e Integración Territorial (UCOSIT) -Unidad de Políticas Públicas Locales (UPP) - Unidad de Promoción de la Integración Trinacional (UPIT)

Fuente: Elaboración propia

Hay que enfatizar que la estructura organizativa propuesta es la ideal en el marco de la Misión y Objetivos de la entidad; que en la práctica se podrán operativizar las Unidades previstas en el organigrama en la medida existan las condiciones financieras para establecerlas. El siguiente organigrama refleja la nueva propuesta de estructura, según los niveles jerárquicos, de coordinación y comunicación.

Diagrama # 2
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2014 – 2018)
Propuesta de Estructura Organizativa



Fuente: Concertado con el equipo técnico

Revisada y concertada la estructura organizacional con el nivel decisorio será necesario reformular el Manual de Organización y Funciones, definiendo el perfil por cada Unidad Organizacional en lo que corresponde a los fines, objetivos, atribuciones, funciones, dependencia jerárquica, tipo de autoridad delegada, relaciones de comunicación, coordinación y colaboración entre las Unidades; así como los perfiles de los puestos con las respectivas especificaciones requeridas, etc..

Los objetivos de las Unidades operativas serán las siguientes:

a) **Unidad de Cohesión Social e Integración Territorial:** Que los pobladores de la región Trifinio se identifiquen entre ellos y construyan consensos en torno a la gestión compartida e integral del territorio.

b) **Unidad de Políticas Públicas:** Que la población reciba mejores servicios públicos en cantidad y calidad, incidiendo en la competitividad del territorio

c) **Unidad de Promoción de Integración Territorial:** Que exista en el territorio de la región Trifinio, la libre movilización de personas, bienes y servicios, como una contribución a la Integración Centroamericana.

En lo que corresponde a la gestión del presente plan, queda claro en la lógica de su estructura, que cada línea estratégica se convierte en un Programa y que cada objetivo de línea es un Subprograma, en este sentido la gestión del plan no corresponde a una Unidad Organizacional en específico, sino a las Unidades que tienen estrecha relación con los temas estratégicos. El siguiente cuadro muestra la distribución propuesta.

Cuadro # 5
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)
Unidades responsables de la Gestión del Plan Estratégico por Subprogramas

#	Líneas estratégicas (programas) Objetivos de líneas (Subprogramas)	# de ideas proyectos	Unidad Responsable
I.	**Ser una Mancomunidad autosostenible**		
1.1	Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial	6	-Gerencia -Unidad Administrativa
1.2	Fortalecer la gobernabilidad institucional	9	-Gerencia -Unidad Administrativa -Unidad de Planificación -Unidad de Comunicación
1.3	Fortalecer el empoderamiento institucional de los municipios socios y personal de la Mancomunidad	2	-Gerencia -Unidad Administrativa -Unidad de Comunicación
II.	**Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad.**		
2.1	Desarrollar los procesos técnico-administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión	9	-Unidad Administrativa -Unidad Planificación S y E -Unidad de Informática -UCOSIT -UPP -UPIT
2.2	Mejorar las capacidades del personal técnico, administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad	4	-Unidad Administrativa -Unidad Planificación S y E
2.3	Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores de gestión territorial	6	-Unidad Planificación S y E -UCOSIT

			-UPP -UPIT
2.4	Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad	8	-Unidad Planificación S y E -UCOSIT -UPP -UPIT
III.	**Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana**		
3.1	Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes para la región	6	UCOSIT UPP UPIT
3.2	Fortalecer capacidades de la Mancomunidad, los municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de servicios públicos.	4	UCOSIT UPP UPIT
3.3	Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana	4	UCOSIT UPP UPIT

Fuente: Elaboración propia

En la gestión de este proceso la Mancomunidad debe realizar alianzas con los cooperantes e instituciones relacionadas para que apoyen la ejecución de los proyectos, entre las principales instituciones y potenciales entes cooperantes tenemos los siguientes:

Cuadro # 6
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)
Algunas de las entidades que brindan servicios en el territorio de la Mancomunidad

Nombre	Representante o contacto	Tipo de Apoyo
Los 21 Gobiernos Municipales	Alcaldes Municipales	• Apoyo técnico y financiero a los proyectos • Supervisión y seguimiento
Las 7 Mancomunidades de la región / Red de Mancomunidades	Gerentes y Presidentes	• Desarrollo conjunto de acciones compartidas en la región
Instituciones Gubernamentales de los 3 países	Directores Nacionales	• Impulso de políticas públicas • Apoyo técnico y financiero a los proyectos
GIZ/ Programa Bosques y Agua	Director Regional / Gerente	• Fortalecimiento de la planificación • Fortalecimiento institucional de la Mancomunidad

		• Apoyo técnico y financiero
SICA / PRESANCA II	Director Regional / Gerente	• Implementación de las políticas públicas • Fortalecimiento logístico de la Mancomunidad
UE	Director Regional	• Apoyo técnico y financiero a los proyectos
CATIE	Director Regional	• Implementación de las políticas públicas • Apoyo técnico y financiero
OXFAM	Director Regional	• Implementación de las políticas públicas • Facilitar recursos técnicos, logísticos y financieros.
Plan Trifinio/ CPTP	Directores Nacionales / Gerente	• Fomento de la Cohesión Social e Integración Regional de los municipios del Trifinio • Asesoramiento administrativo-financiero • Apoyo en procesos de gestión
CUNORI	Director	• Concertación sobre el SINTET • Fortalecimiento de capacidades institucionales
AECID	Directores Regionales	• Fortalecimiento de la planificación • Apoyo técnico y financiero a los proyectos

Fuente: Elaboración propia

4.2 Plan mínimo de comunicación:

Con el propósito de lograr el apropiamiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional por sus miembros y motivar a las diversas entidades del territorio en apoyar su ejecución, La Mancomunidad Trinacional impulsará un plan mínimo de comunicación, que implicará la socialización del plan a las autoridades, funcionarios y empleados de los gobiernos locales, a las organizaciones, redes sociales e institucionales existentes, representantes de organizaciones políticas y de instituciones gubernamentales y cooperantes.

Para alcanzar este propósito se aprovecharán diversos mecanismos de participación y comunicación ya existentes, tales como: reuniones de Consejos y Corporaciones Municipales, cabildos abiertos, foros, murales informativos, reuniones con instancias existentes, etc.; proceso en el cual se aprovechará el potencial de los medios masivos de comunicación, como efecto multiplicador en la ciudadanía, inclusive la colocación de vallas publicitarias en el territorio.

Este plan mínimo tendrá un costo total de $ 43,650.00, financiándose el 14.8**%** con recursos propios y la diferencia se gestionará externamente. A continuación se describen los objetivos, actividades y costos del plan:

General:

- Lograr que diversos actores locales, regionales, nacionales e internacionales conozcan, se empoderen y apoyen la gestión del Plan Estratégico de la Mancomunidad.

Específicos:

- Que los Consejos y Corporaciones Municipales, funcionarios y empleados de los Gobiernos Locales conozcan el papel de la Mancomunidad, la importancia de su fortalecimiento y apoyen la gestión del plan.

- Que representantes de instituciones públicas, privadas y organizaciones de sociedad civil conozcan el pensamiento estratégico de la Mancomunidad y armonicen con las estrategias, objetivos y proyectos que impulsa.

- Que las autoridades de los gobiernos nacionales y organismos de cooperación apoyen la gestión del plan.

El siguiente cuadro detalla las actividades a realizar por cada uno de los objetivos definidos con sus respectivas metas y costos:

Cuadro # 7
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2014 – 2018)
Plan Mínimo de Comunicación

#	Descripción de objetivos y actividades	Unidad de medida	Programación			Costos (en $)		
			Año 14	Año 15	Total Meta	Propio	Externo	Total
I	**Empoderar a los gobiernos locales sobre el papel de la Mancomunidad Trinacional y apoyen la gestión del plan**					**5,250.0**	**31,500.0**	**36,750.0**
	Edición del plan	Docto.	100	-	100	500.0	-.-	500.0
	Socializar el plan con los Consejos y Corporaciones Municipales, funcionarios y empleados	Jornadas	11	10	21	1,050.0	-.-	1,050.0
	Preparación de cartilla sobre el plan	Cartilla	200	-	200	400.0	-.-	400.0
	Informes de avances	Reuniones	21	21	42	2,100.0	-.-	2,100.0
	Edición de Banners	Unidades	30	-	30	1,200.0	-.-	1,200.0
	Vallas publicitarias	Vallas	10	11	21	-.-	31,500.0	31,500.0
II	**Socializar el pensamiento estratégico con representantes institucionales y organizaciones de sociedad civil**					**-.-**	**3,900.00**	**3,900.00**

	Compartir el pensamiento estratégico con representantes institucionales	Jornada	3	-	3	-.-	1,200.0	1,200.0
	Compartir el pensamiento estratégico con representantes de sociedad civil y el sector privado	Jornada	3	-	3	-.-	1,200.0	1,200.0
	Preparación de trifolios sobre la Mancomunidad y su plan	Trifolios	Mil	-	Mil	-.-	1,500.0	1,500.0
III	**Sensibilizar a las autoridades de los gobiernos nacionales y organismos de cooperación sobre importancia de la Mancomunidad Trinacional y el apoyo al plan.**					**1,200.0**	**1,800.0**	**3,000.0**
	Compartir el pensamiento estratégico y papel de la Mancomunidad Trinacional con autoridades nacionales.	Jornada	3	-	3	-.-	1,800.0	1,800.0
	Socializar el pensamiento estratégico y el papel de la Mancomunidad Trinacional con los Cooperantes.	Jornada	1	-	1	900.0	-.-	900.0
	Socialización del pensamiento estratégico y papel de la Mancomunidad Trinacional con los diputados de la región	Jornada	1	-	1	300.0	-.-	300.0
	Total					**6,450.0**	**37,200.0**	**43,650.0**

Fuente: Elaboración propia

4.3 Costos y financiamiento:

4.3.1 Costos:

La gestión del presente plan en un período de cinco años, tendrá un costo global de $ **1,002.180.00**, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro # 8
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014 - 2018
Resumen de los Costos y Financiamiento

#	Líneas estratégicas Objetivos de líneas	Costo Total	Financiamiento	
			Local	Externo
I.	**Ser una Mancomunidad autosostenible**	175,980.00	35,960.00	140,020.00
1.1	Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial	30,720.00	10,720.00	20,000.00
1.2	Fortalecer la gobernabilidad institucional	82,580.00	4,260.00	78,320.00
1.3	Fortalecer el empoderamiento institucional de las autoridades políticas y	62,680.00	20,980.00	41,700.00

	equipo técnico de las municipalidades y la Mancomunidad			
II.	**Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad**	648,340.00	73,700.00	574,640.00
2.1	Desarrollar los procesos técnico-administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión	72,200.00	4,480.00	67,720.00
2.2	Mejorar las capacidades del personal técnico-administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad	364,700.00	34,700.00	330,000.00
2.3	Desarrollar e impulsar modelos técnicos innovadores de gestión territorial	72,720.00	11,320.00	61,400.00
2.4	Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad	138,720.00	23,200.00	115,520.00
III.	**Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana**	177,860.00	46,380.00	131,480.00
3.1	Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes para la región	82,480.00	32,000.00	50,480.00
3.2	Fortalecer capacidades de la Mancomunidad, los municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de servicios públicos.	64,280.00	6,280.00	58,000.00
3.3	Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana	31,100.00	8,100.00	23,000.00
	Total	1,002,180.0	156,040.0	846,140.00

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de estos costos se tomaron en consideración las siguientes categorías: consultorías, construcciones, eventos, equipamiento, materiales y otros costos, cuyo detalle pueden observarse en el anexo # 4; este cálculo representa un presupuesto tentativo por cada idea de proyecto que se irá afinando en la medida se formulen las fichas y perfiles de los proyectos, previo a su propuesta, negociación y ejecución.

4.3.2 Financiamiento

Del monto total programado el 15.5% se propone sea financiado con recursos propios, que corresponde a un monto de $ 156,040.00; estos costos de contraparte corresponden a elaboración de propuestas, gastos de viaje, eventos y aportes en materiales.

En los anexos #s 3 y 4 puede observarse en detalle la distribución del presupuesto por cada idea de proyecto, subprogramas y programas, donde las cifras en negrilla indican los montos que se financiarán con recursos propios.

4.4. Seguimiento y Evaluación

4.4.1. Seguimiento

Para el primer año se ha preparado una matriz de programación específica que la denominamos plan de gestión del Plan Estratégico, que incluye para cada proyecto el objetivo, indicadores, metas y actividades, con su programación y responsables; lo cual permitirá un seguimiento específico al cumplimiento de la programación para la gestión de cada proyecto por período anual.

Sin embargo, para un efectivo seguimiento, específicamente cada proyecto tendrá una ponderación según los avances en su gestión, que serán consignados en una carpeta técnica, en la cual se archivará los comprobantes según los avances que tenga, incluyendo informes contables, auditorias (internas y externas), informes de supervisión, más los instrumentos que contempla la ficha de ponderación en los siguientes términos:

Cuadro # 9
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2014 – 2018)
Cuadro para el seguimiento a la gestión de cada proyecto del Plan Estratégico

Nombre del Proyecto: _____

#	Fases en la gestión del proyecto	Unidad de medida	Valor ponderado acumulado en %
1	Ficha del proyecto está elaborada	Ficha	5
2	Perfil del proyecto está elaborado/estudio / TdR	Dcto. estudio	15
3	El proyecto está en negociación	Carta	25
4	El proyecto ha sido negociado	Convenio	40
5	El proyecto inició su ejecución	1er desembolso	50
6	El proyecto está ejecutado a medio término	Informe evaluacion	75
7	El proyecto ha sido ejecutado	Informe final	90
8	El proyecto se encuentra liquidado	Informe financiero	95
9	La Mancomunidad cuenta con finiquito	Nota finiquito	100

Fuente: Elaboración propia

Con relación al monitoreo del plan se aplicará una matriz que permitirá determinar los avances en la ejecución de los proyectos programados y establecer su nivel de ejecución, este seguimiento se realizará semestralmente para establecer si el plan y los proyectos se están ejecutando conforme lo programado.

Como ya lo hemos enfatizado anteriormente, la programación del Plan Estratégico será parte del Plan Operativo Anual (POA - presupuesto), incorporándose en la programación de cada Unidad los proyectos que sean de su competencia, recopilando los resultados y describiéndolos en los respectivos informes.

Adicionalmente, será parte del seguimiento la matriz resumen que contendrá el número de proyectos por cada objetivo de línea (o subprograma), los proyectos en ejecución, proyectos ejecutados y los proyectos pendientes de ejecutar, tal como se muestra a continuación el cuadro sobre los resultados del seguimiento global al Plan Estratégico.

Cuadro # 10
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2014 – 2018)
Matriz resumen para el seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico

#	Programas (Líneas estratégicas) y Subprogramas (objetivos de línea)	# Proyectos por año					Proyectos en ejecución Año ___		Proyectos ejecutados a: _____		Proyectos pendientes	
		1	2	3	4	5	#	%	#	%	#	%
I.	**Ser una Mancomunidad autosostenible**											
1.1	Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial											
1.2	Fortalecer la gobernabilidad institucional											
1.3	Fortalecer el empoderamiento institucional de las autoridades políticas y equipo técnico de las municipalidades y la Mancomunidad											
II.	**Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad**											
2.1	Desarrollar los procesos técnico-administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión											
2.2	Mejorar las capacidades del personal técnico-administrativo y autoridades políticas de la											

	Mancomunidad											
2.3	Desarrollar e impulsar modelos técnicos innovadores de gestión territorial											
2.4	Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad											
III.	**Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana**											
3.1	Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes para la región											
3.2	Fortalecer capacidades de la Mancomunidad, los municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de servicios públicos.											
3.3	Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana											
	Total											

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Evaluación

El Equipo de Coordinación será la instancia correspondiente de evaluar el cumplimiento de la programación del plan estratégico, conforme un calendario establecido; a través de la evaluación se determinarán los efectos e impactos en el cumplimiento de los proyectos, objetivos y estrategias definidas en el plan; siendo un insumo, junto con los resultados del seguimiento, para la toma de decisiones de la Junta Directiva.

La evaluación permitirá determinar la eficacia en la ejecución del plan estratégico, estableciendo si con los resultados obtenidos a partir de la intervención de los proyectos se está logrando cumplir con los objetivos previstos en cada subprograma del plan; ello obliga a tener que evaluar los resultados por cada proyecto.

Como parte de la evaluación se construirá un indicador de valoración del desempeño de la gestión del plan, que se resume en la siguiente matriz.

Cuadro # 11
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2014 – 2018)
Valoración sobre el desempeño de la gestión del Plan Estratégico

#	Programas (Líneas estratégicas) y Subprogramas (objetivos de línea)	Ponderación asignada	# proyectos por objetivo	Valor por idea de proyecto	Proyectos ejecutados (100%)	Proyectos en proceso (%)	Resultados valoración plan estratégico
I.	**Ser una Mancomunidad autosostenible**	30	17				
1.1	Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial	10.5	6	1.8			
1.2	Fortalecer la gobernabilidad institucional	16	9	1.8			
1.3	Fortalecer el empoderamiento institucional de las autoridades políticas y equipo técnico de las municipalidades y la Mancomunidad	3.5	2	1.8			
II.	**Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad**	40	27				
2.1	Desarrollar los procesos técnico-administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión	13	9	1.4			
2.2	Mejorar las capacidades del personal técnico-administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad	6	4	1.5			
2.3	Desarrollar e impulsar modelos técnicos innovadores de gestión territorial	9	6	1.5			
2.4	Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad	12	8	1.5			
III.	**Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los**	30	14				

	procesos de integración Centroamericana						
3.1	Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes para la región	13	6	2.2			
3.2	Fortalecer capacidades de la Mancomunidad, los municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de servicios públicos.	8.5	4	2.1			
3.3	Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana	8.5	4	2.1			
	Total	**100.0**	58	100.0			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la carga de objetivos se asignará un valor ponderado a cada línea estratégica, que deben totalizar 100.0; asimismo se pondera el valor de las ideas de proyectos por cada objetivo, en función del valor que cada objetivo tenga. Al momento de evaluar la ejecución los proyectos ejecutados tendrán un ponderación del 100% de su valor, en tanto a los proyectos en ejecución se les asignará el porcentaje alcanzado según la aplicación del cuadro # 9. La sumatoria general dará el valor ponderado de avance en la ejecución del Plan Estratégico en el período correspondiente.

4.5 Limitantes y riesgos:

4.5.1 Limitantes

- No disponer de los suficientes recursos técnicos y financieros para impulsar la gestión del plan

4.5.2 Riesgos

- Que el nivel ejecutivo no muestre interés en impulsar la gestión del plan, comenzando, cada año, por la incorporación en el POA – Presupuesto de los proyectos previstos por cada subprograma.
- Que la Junta Directiva no asuma su responsabilidad en la gestión del plan, asegurando que las propuestas del PEDI estén incorporadas en el POA – presupuesto que aprueben, y brindando el respectivo seguimiento y evaluación.
- Que el Equipo de Coordinación, una vez constituido, no le de seguimiento a la gestión del plan.

- Que no se logre obtener el suficiente apoyo técnico y financiero externo para la gestión del plan.
- Que no se adecúe la estructura organizacional conforme las competencias institucionales y se diluyan los esfuerzos en la gestión del plan.

Anexos:

1. Plan de Gestión del Plan Estratégico (primer año)
2. Cronograma de ejecución
3. Costos y financiamiento
4. Cálculo de costos por ideas de proyectos, subprogramas y programas
5. Diagnóstico FODA
6. Fichas de proyectos

Bibliografía:

1. Estatutos de la Mancomunidad, aprobados el 27 de Febrero del 2007.
2. Metodología de planificación estratégica, IMDE, Málaga, España, 2003.
3. Material del Curso sobre Pensamiento Estratégico, CELAC, 2005
4. Manual de Organización y Funciones de la Mancomunidad, Febrero del 2011.
5. Informe Brundtland, ONU 1987
6. Declaración de Río y sus 27 principios, Río de Janeiro, cumbre de la Tierra, Junio 1992.
7. Herramientas adaptadas para la planificación estratégica, Cálix, J., Santa Rosa de Copán, Agosto 2006.
8. Guía metodológica para la redacción de planes estratégicos de desarrollo institucional y territorial, Cálix H, Jorge, Junio 2008.
9. Diversos manuales y reglamentos existente en la Mancomunidad
10. Pautas Básicas para Implementar Sistemas Normativos de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación Institucional / Gestión por Resultados, Cálix H. Jorge, Septiembre 2008.

Anexo # 1
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan de gestión para operativizar el Plan Estratégico Institucional para el 1er año (2014)

Línea estratégica I: Ser una Mancomunidad autosostenible.

Objetivos estratégicos	Iniciativas o proyectos	Indicadores	Metas	Actividades	Programación 1er año / trimestres				Responsable
					I	II	III	IV	
1.1: Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial	Elaboración de plan y política financiera	-Un documento de plan y política financiera elaborado y aprobado -Política aplicada en el POA presupuesto -# de acciones presupuestarias aplicando la política	-1 política elaborada -1 POA presupuesto revisado con aplicación de política -Cada acción aplicando la política	1.1.Preparación y aprobación de TdR 1.2.Concurso para contratar consultor 1.3.Selección y contratación 1.4.Realización de consultoría 1.5.Revisión de resultados y validación 1.6.Aprobación del plan y la política 1.7.Aplicación de la política en la revisión del POA – presupuesto y en la gestión presupuestaria	x x x x x x x				-Gerente -Comité de contrataciones -Equipo técnico -Junta Directiva -JD, Gerente, y Administración
	Propuesta, negociación y aplicación directa de las aportaciones a la Mancomunidad de las transferencias municipales.	-Una propuesta elaborada de aplicación directa de aportaciones -Secretarías de Finanzas transfiriendo fondos a la Mancomunidad Trinacional	-3 propuestas elaboradas y negociadas -21 municipios con deduccion es directas	1.1.Elaboración y aprobación de propuesta 1.2.Remisión oficial de propuesta 1.3.Reuniones con Directores de presupuesto de cada país. 1.4.Cada municipio aprueba en Consejo – Corporación la deducción directa de su aportación. 1.5.Aplicacción de deducciones por cada Secretaría	x x x x	 x			-Gerente -Presidente JD -Presidente y Gerente -Gerente -Director respectivo

	Establecer un banco de proyectos	-# de proyectos a nivel de ficha, perfil, estudio, en ejecución, ejecutados, evaluados, etc.	-1 banco de proyectos establecido	1.1.Diseño de las guías según el tipo 1.2.Diseño y desarrollo del archivo 1.3.Preparación de fichas, perfiles, etc. 1.4.Conformación del banco 1.5.Actualización permanente		x x x	 x x	 X	-Gerente -Unidad de Planificación
1.2: Fortalecer la gobernabilidad institucional	Institucionalización del Equipo de Coordinación en la estructura de la Unidad de la Mancomunidad	-Un Equipo de Coordinación creado y en funciones	-1 equipo creado y operando -1 libro de actas actualizado	1.1 Elaboración de perfil del Equipo 1.2 Aprobación de perfil por la JD 1.3 Conformación del Equipo 1.4 Realización de reuniones conforme perfil 1.5 Recomendaciones a la Gerencia y JD	x x x x	 x x	 x x	 x x	-Unidad de Planif. -Junta Directiva -Gerente -Gerente
	Elaboración, aprobación y aplicación de política administrativa	-Un documento de política administrativa elaborado y aprobado -# de acciones administrativas aplicando la política	-1 política elaborada -Cada acción aplicando la política	1.1.Preparación y aprobación de TdR 1.2.Concurso para contratar consultor 1.3.Selección y contratación 1.4.Realización de consultoría 1.5.Revisión de resultados y validación 1.6.Aprobación de la política 1.7.Aplicación de la política en cada acción administrativa	x x x x x x	 x	 	 	-Gerente -Comité de contrataciones -Equipo técnico -Junta Directiva -Administración
1.3: Fortalecer el empoderamiento institucional de las autoridades políticas y equipo técnico de las municipalidades y la Mancomunidad	Diseño y operación de una Estrategia de Comunicación para fortalecer la identidad institucional y el empoderamiento de socios y el personal	-Una estrategia de comunicación elaborada	-1 estrategia -1 jornada de valoración	1.1 Preparación de TdR 1.2 Aprobación de TdR 1.3 Concurso para contratar consultor 1.4 Selección y contratación 1.5 Realización de consultoría 1.6 Revisión de resultados y validación 1.7 Aprobación de la estrategia 1.8 Proceso de implementación 1.9 Valoración preliminar de resultados		x x x x x x x 	 x 	 x x	-Gerencia

Línea estratégica II: Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad y sus municipios socios

Objetivos estratégicos	Iniciativas o proyectos	Indicadores	Metas	Actividades	Programación 1er año / trimestres				
					I	II	III	IV	
2.1: Desarrollar los procesos técnico-administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión	Revisión y actualización del manual de organización y funciones	-Manual de O y Funciones revisado, actualizado y aprobado	1 manual	1.1.Preparación de TdR 1.2.Aprobación de TdR 1.3.Concurso para contratar consultor 1.4.Selección y contratación 1.5.Realización de consultoría 1.6.Revisión de resultado y validación 1.7.Aprobación del manual 1.8.Aplicación de manual		x x x x x x	 x x	 X	-Gerente -Administración
	Elaboración, aprobación y aplicación de reglamento interno	-Un reglamento interno formulado, aprobado y en aplicación	-1 reglamento	1.1. Preparación y aprobación de TdR 1.2.Concurso para contratar consultor 1.3.Selección y contratación 1.4.Preparación de reglamento 1.5.Validación con el personal 1.6.Remisión de borrador a directivos 1.7.Jornada de análisis y aprobación			x x x x x 	 x x	-Gerente -Administración -Junta Directiva
2.2: Mejorar las capacidades del personal técnico y administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad	Plan de capacitación para el mejoramiento de capacidades técnicas del RRHH	-Un documento de plan elaborado y aprobado -# de eventos presupuestados y realizados durante el año	-1 plan de capacitac. Aprobado -3 eventos de capacitac. realizados	1.1.Preparación y aprobación de TdR 1.2.Concurso para contratar consultor 1.3.Selección y contratación 1.4.Realización de consultoría 1.5.Revisión de resultados y validación 1.6.Aprobación del plan 1.7.Organización y realización de eventos de capacitación			x x x x x x x	 x	-Unidad Planif. -Comité de contrataciones -Equipo técnico -Junta Directiva -Administración
2.3: Desarrollar e impulsar modelos técnicos innovadores de gestión	Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo	-Un proceso desarrollado de trabajo en equipo	-Un equipo técnico fortalecido en su papel	1.1. Preparación y aprobación de TdR 1.2.Concurso para contratar consultor 1.4.Selección y contratación 1.5.Desarrollo de consultoría tipo asesoría			x x x x	 x	-Gerente -Administración

territorial									
2.4: Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad	Desarrollar acciones de fortalecimiento del SINTET / OBSAN-T / SIMSAN	-# de sistemas operando y actualizados	-3 sistemas de información actualizados y operando	1.1. Análisis situación de cada sistema 1.2.Revisión de convenios 1.3.Concertación de compromisos 1.4.Proceso de actualización 1.5.Operación continua			x x x x	 x x	-Unidad de Informática -Gerencia

Línea estratégica III: Generar condiciones para promover el desarrollo sostenible transfronterizo que contribuya a los procesos de Integración Centroamericana

Objetivos estratégicos	Iniciativas o proyectos	Indicadores	Metas	Actividades	Programación 1er año / trimestres				
					I	II	III	IV	
3.1: Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes de la región	Diseño de la metodología para la formulación e implementación de políticas públicas locales	-Una metodología elaborada	-1 documento metodología	1.1 Preparación de TdR 1.2 Aprobación de TdR 1.3 Concurso para contratar consultor 1.4 Selección y contratación 1.5 Realización de consultoría 1.6 Revisión de resultados y validación 1.7 Aprobación de la metodología			x x x x x x x	 x	-Gerencia -Unidad de Planificación
3.3: Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración C.A.	Elaboración de mapeo de actores institucionales y potenciales aliados para incidir en la descentralización	-Un mapeo de actores elaborado	-1 documento mapeo	1.1 Preparación de TdR 1.2 Aprobación de TdR 1.3 Concurso para contratar consultor 1.4 Selección y contratación 1.5 Realización de consultoría 1.6 Revisión de resultados y validación 1.7 Aprobación del documento				x x x x x x x	-Gerencia -Unidad de Planificación

Anexo # 2
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2014 – 2018)
Cronograma de ejecución del Plan Estratégico

Líneas Estratégicas **Objetivos de línea** **Nombre idea de Proyecto**	**Años de Ejecución**				
	14	**15**	**16**	**17**	**18**
Línea Estratégica No 1: Ser una Mancomunidad autosostenible					
1.1: Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial.					
1. Elaboración de plan y política financiera					
2. Incidir en la creación y operación de la Mesa de Cooperantes de la Región Trifinio					
3. Propuesta y negociación de las aportaciones a la Mancomunidad de las transferencias municipales.					
4. Establecer un banco de proyectos					
5. Diseño de estrategia para el levantamiento de fondos (asociado al banco de proyectos)					
6. Propuesta y negociación de financiamiento con los Gobiernos Nacionales					
1.2: Fortalecer la gobernabilidad institucional					
1. Institucionalización del Equipo de Coordinación en la estructura de la Unidad de la Mancomunidad					
2.Diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional					
3.Elaboración de política administrativa					
4.Elaboración política de transparencia					
5.Diseño de sistema de desempeño institucional					
6. Actualización, aprobación y legalización de los Estatutos					
7. Elaboración, aprobación y aplicación de plan de sostenibilidad institucional					
8. Elaboración y aprobación de un Código de Ética y su reglamento					
9. Diseño de programa permanente de capacitación dirigido al personal técnico y a nuevos					

miembros de los Gobiernos Locales, Asamblea y Junta Directiva (normas, inducción, procedimientos, etc.)					
1.3: Fortalecer el empoderamiento institucional de los municipios socios y personal de la Mancomunidad					
1. Diseño y operación de Estrategia de Comunicación para fortalecer la identidad institucional y el empoderamiento de socios y el personal					
2. Institucionalizar las redes de técnicos municipales por política pública (SAN, Agua y Ambiente)					
Línea Estratégica No 2: Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad					
2.1: Desarrollar los procesos técnico -administrativos y normas necesarias para una eficaz y eficiente gestión					
1. Revisión y actualización del Manual de Organización y Funciones					
2. Revisión y actualización del Manual de Procedimientos Administrativos					
3. Elaboración de Manual de Procesos Técnicos					
4. Diseño y aplicación de un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación					
5. Elaboración, aprobación y aplicación de reglamento interno					
6. Elaboración, aprobación y aplicación de política institucional de género					
7. Elaboración de reglamento de uso y manejo de activos					
8. Diseño de sistema de evaluación del desempeño personal					
9. Organizar y controlar el archivo institucional					
2.2: Mejorar las capacidades del personal técnico, administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad					
1. Plan de capacitación para el mejoramiento de capacidades técnicas del RRHH					
2. Institucionalización del Diplomado en SAN					
3. Institucionalización del Diplomado en Manejo de Bosques					
4. Diseño y puesta en marcha de la Escuela Permanente en Administración Pública y Formación de Líderes Locales					

2.3: Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores de gestión territorial					
1. Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo					
2. Elaboración de estrategia para impulsar la cohesión social y la gestión territorial trinacional transfronteriza					
3. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Cohesión Social e Integración Territorial					
4. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Promoción de la Integración Trinacional					
5. Elaborar política de relaciones externas de la Mancomunidad (Mancomunidades, ONG's, Plan Trifinio, etc.)					
6. Elaboración y aprobación de una política de gestión de proyectos					
2.4: Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad.					
1. Desarrollar acciones de fortalecimiento del SINTET / OBSAN-T / SIMSAN					
2. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Gestión del Conocimiento					
3. Preparación de análisis de coyuntura sobre tendencias socioeconómicas y políticas de la región. (2 análisis)					
4. Sistematización de procesos y experiencias relevantes impulsados por la Mancomunidad (2)					
5. Desarrollar conocimiento y capacidades para incidir en la integración C.A.					
6. Concurso de buenas prácticas de gestión pública					
7. Programa de intercambio de experiencias de buenas prácticas de gestión pública					
8. Divulgar resultados y experiencias de procesos de desarrollo promovidos por la Mancomunidad					
Línea Estratégica No 3: Promover el Desarrollo Sostenible Transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana					
3.1: Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes en la región					
1. Diseño de la metodología para la formulación e implementación de políticas públicas locales					
2. Elaborar estrategia sobre cómo construir y concertar agendas en temas comunes para el desarrollo compartido de la región (seguridad ciudadana, DEL, etc. / y puesta en marcha para un					

tema)					
3. Establecer un banco de proyectos considerando las políticas públicas y su articulación con el PIDET					
4. Elaboración e implementación de estrategia para fortalecer el apropiamiento de las políticas públicas locales en los municipios					
5. Incidir en la institucionalización del PIDET, constituyendo las instancias de coordinación, mesas temáticas y sistema de monitoreo.					
6. Elaboración de estrategia para fortalecer la gestión local de las políticas públicas					
3.2: Fortalecimiento de capacidades de la Mancomunidad, municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de Servicios Públicos					
1. Diagnóstico de la calidad de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable					
2. Análisis de la viabilidad para el abastecimiento energético a edificios públicos por medio de energías renovables					
3. Diseñar un plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejorar de la prestación de los servicios públicos.					
4. Implementar plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejorar de la prestación de los servicios públicos.					
3.3: Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana					
1. Elaboración de mapeo de actores institucionales y potenciales aliados para incidir en la descentralización					
2. Elaboración de política de alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración Centroamericana					
3. Creación de mesas interinstitucionales en temas de interés común					
4. Elaboración de plan de incidencia ante el SICA y Entidades Nacionales					
Total por año	13	14	12	12	7

Anexo # 3
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
Detalle de los Costos y Financiamiento para la Ejecución del Plan Estratégico

Líneas estratégicas Objetivos de líneas Nombre idea de proyecto	Costo Total	Financiamiento	
		Local	Externo
Línea Estratégica No 1: Ser una Mancomunidad autosostenible			
1.1: Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial.	30,720.00	10,720.00	20,000.00
1. Elaboración de plan y política financiera	10,480.00	480.00	10,000.00
2. Incidir en la creación y operación de la Mesa de Cooperantes de la Región Trifinio	4,500.00	4,500.00	0.00
3. Propuesta y negociación de las aportaciones a la Mancomunidad de las transferencias municipales.	1,050.00	1,050.00	0.00
4. Establecer un banco de proyectos	3,320.00	3,320.00	0.00
5. Diseño de estrategia para el levantamiento de fondos (asociado al banco de proyectos)	10,320.00	320.00	10,000.00
6. Propuesta y negociación de financiamiento con los Gobiernos Nacionales	1,050.00	1,050.00	0.00
1.2: Fortalecer la gobernabilidad institucional	**82,580.00**	**4,260.00**	**78,320.00**
1. Institucionalización del Equipo de Coordinación en la estructura de la Unidad de la Mancomunidad	620.00	620.00	0.00
2.Diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional	8,300.00	800.00	7,500.00
3.Elaboración de política administrativa	10,480.00	480.00	10,000.00
4.Elaboración política de transparencia	10,320.00	320.00	10,000.00
5.Diseño de sistema de desempeño institucional	12,980.00	480.00	12,500.00
6. Actualización, aprobación y legalización de los Estatutos	10,980.00	480.00	10,500.00
7. Elaboración, aprobación y aplicación de plan de sostenibilidad institucional	12,980.00	480.00	12,500.00
8. Elaboración y aprobación de un Código de Ética y su reglamento	7,820.00	0.00	7,820.00

9. Diseño de programa permanente de capacitación dirigido al personal técnico y a nuevos miembros de los Gobiernos Locales, Asamblea y Junta Directiva (normas, inducción, procedimientos, etc.)	8,100.00	600.00	7,500.00
1.3: Fortalecer el empoderamiento institucional de los municipios socios y personal de la Mancomunidad	**62,680.00**	**20,980.00**	**41,700.00**
1. Diseño y operación de Estrategia de Comunicación para fortalecer la identidad institucional y el empoderamiento de socios y el personal	32,980.00	10,480.00	22,500.00
2. Institucionalizar las redes de técnicos municipales por política pública (SAN, Agua y Ambiente	29,700.00	10,500.00	19,200.00
Línea Estratégica No 2: Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad			
2.1: Desarrollar los procesos técnico -administrativos y normas necesarias para una eficaz y eficiente gestión	**72,200.00**	**4,480.00**	**67,720.00**
1. Revisión y actualización del Manual de Organización y Funciones	7,500.00	480.00	7,020.00
2. Revisión y actualización del Manual de Procedimientos Administrativos	8,300.00	800.00	7,500.00
3. Elaboración de Manual de Procesos Técnicos	12,800.00	800.00	12,000.00
4. Diseño y aplicación de un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación	10,480.00	480.00	10,000.00
5. Elaboración, aprobación y aplicación de reglamento interno	7,980.00	480.00	7,500.00
6. Elaboración, aprobación y aplicación de política institucional de género	10,480.00	480.00	10,000.00
7. Elaboración de reglamento de uso y manejo de activos	5,320.00	320.00	5,000.00
8. Diseño de sistema de evaluación del desempeño personal	7,980.00	480.00	7,500.00
9. Organizar y controlar el archivo institucional	1,360.00	160.00	1,200.00
2.2: Mejorar las capacidades del personal técnico, administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad	**364,700.00**	**34,700.00**	**330,000.00**
1. Plan de capacitación para el mejoramiento de capacidades técnicas del RRHH	30,500.00	5,500.00	25,000.00
2. Diseño y puesta en marcha de la Escuela Permanente en Administración Pública y Formación de Líderes Locales	316,200.00	26,200.00	290,000.00

3. Institucionalización del Diplomado en SAN	9,000.00	1,500.00	7,500.00
4. Institucionalización del Diplomado en Manejo de Bosques	9,000.00	1,500.00	7,500.00
2.3: Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores de gestión territorial	**72,720.00**	**11,320.00**	**61,400.00**
1. Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo	7,420.00	1,920.00	5,500.00
2. Elaboración de estrategia para impulsar la cohesión social y la gestión territorial trinacional transfronteriza	13,140.00	640.00	12,500.00
3. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Cohesión Social e Integración Territorial	18,180.00	3,980.00	14,200.00
4. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Promoción de la Integración Trinacional	18,180.00	3,980.00	14,200.00
5. Elaborar política de relaciones externas de la Mancomunidad (Mancomunidades, ONG's, Plan Trifinio, etc.)	7,980.00	480.00	7,500.00
6. Elaboración y aprobación de una política de gestión de proyectos	7,820.00	320.00	7,500.00
2.4: Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad.	**138,720.00**	**23,200.00**	**115,520.00**
1. Desarrollar acciones de fortalecimiento del SINTET / OBSAN-T / SIMSAN	22,820.00	7,500.00	15,320.00
2. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Gestión del Conocimiento	18,180.00	4,980.00	13,200.00
3. Preparación de análisis de coyuntura sobre tendencias socioeconómicas y políticas de la región. (2 análisis)	11,640.00	640.00	11,000.00
4. Sistematización de procesos y experiencias relevantes impulsados por la Mancomunidad Trinacional (2)	19,640.00	640.00	19,000.00
5. Desarrollar conocimiento y capacidades para incidir en la integración C.A.	17,300.00	2,300.00	15,000.00
6. Concurso de buenas prácticas de gestión pública	7,500.00	3,500.00	4,000.00
7. Programa de intercambio de experiencias de buenas prácticas de gestión pública	18,000.00	3,000.00	15,000.00
8. Divulgar resultados y experiencias de los procesos de desarrollo promovidos por la Mancomunidad	23,640.00	640.00	23,000.00

Línea Estratégica No 3: Promover el Desarrollo Sostenible Transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana			
3.1: Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes en la región	**82,480.00**	**32,000.00**	**50,480.00**
1. Diseño de la metodología para la formulación e implementación de políticas públicas locales	11,520.00	1,520.00	10,000.00
2. Elaborar estrategia sobre cómo construir y concertar agendas en temas comunes para el desarrollo compartido de la región (seguridad ciudadana, DEL, etc. / y puesta en marcha para un tema)	12,500.00	2,500.00	10,000.00
3. Establecer un banco de proyectos considerando las políticas públicas y su articulación con el PIDET	7,980.00	7,980.00	0.00
4. Elaboración e implementación de estrategia para fortalecer el apropiamiento de las políticas públicas locales en los municipios	17,980.00	7,500.00	10,480.00
5. Incidir en la institucionalización del PIDET, constituyendo las instancias de coordinación, mesas temáticas y sistema de monitoreo.	17,500.00	7,500.00	10,000.00
6. Elaboración de estrategia para fortalecer la gestión local de las políticas públicas	15,000.00	5,000.00	10,000.00
3.2: Fortalecimiento de capacidades de la Mancomunidad**, municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de Servicios Públicos**	**64,280.00**	**6,280.00**	**58,000.00**
1. Diagnóstico de la calidad de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable	20,480.00	480.00	20,000.00
2. Análisis de la viabilidad para el abastecimiento energético a edificios públicos por medio de energías renovables	7,820.00	320.00	7,500.00
3. Diseñar un plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejorar de la prestación de los servicios públicos.	7,980.00	480.00	7,500.00
4. Implementar plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejorar de la prestación de los servicios públicos.	28,000.00	5,000.00	23,000.00
3.3: Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana	**31,100.00**	**8,100.00**	**23,000.00**

1. Elaboración de mapeo de actores institucionales y potenciales aliados para incidir en la descentralización	10,640.00	640.00	10,000.00
2. Elaboración de política de alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración Centroamericana	7,820.00	320.00	7,500.00
3. Creación de mesas interinstitucionales en temas de interés común	6,500.00	6,500.00	0.00
4. Elaboración de plan de incidencia ante el SICA y Entidades Nacionales	6,140.00	640.00	5,500.00
Total	**1002,180.00**	**156,040.00**	**846,140.00**

Anexo # 4
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2014 – 2018)

Cálculo de costos por idea de proyecto (En $)

Nombre idea de Proyecto	Consultorías	Construcción	Eventos	Equipamiento	Materiales	Otros	Costo total
Línea Estratégica No 1: Ser una Mancomunidad autosostenible							
1.1: Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial.							
1. Elaboración de plan y política financiera	10,000.0	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	10,480.00
2. Incidir en la creación y operación de la Mesa de Cooperantes de la Región Trifinio	**3,500.00**	**-.-**	**1,000.00**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**4,500.00**
3. Propuesta y negociación de las aportaciones a la Mancomunidad de las transferencias municipales.	**300.00**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**750.00 (viajes)**	**1,050.00**
4. Establecer un banco de proyectos	**3,000.00**	**-.-**	**320.00**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**3,320.00**
5. Diseño de estrategia para el levantamiento de fondos (asociado al banco de proyectos)	10,000.0	-.-	**320.00**	-.-	-.-	-.-	10,320.00
6. Propuesta y negociación de financiamiento con los Gobiernos Nacionales	**300.00**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**750.00 (viajes)**	**1,050.00**
1.2: Fortalecer la gobernabilidad							

institucional							
1. Institucionalización del Equipo de Coordinación en la estructura de la Unidad de la Mancomunidad	**300.00**	-.-	**320.00**	-.-	-.-	-.-	**620.00**
2.Diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional	7,500.00	-.-	**800.00**	-.-	-.-	-.-	8,300.00
3.Elaboración de política administrativa	10,000.0	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	10,480.00
4.Elaboración política de transparencia	10,000.0	-.-	**320.00**	-.-	-.-	-.-	10,320.00
5.Diseño de sistema de desempeño institucional	12,500.0	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	12,980.00
6. Actualización, aprobación y legalización de los Estatutos	7,500.0	-.-	**480.0**	-.-	-.-	3,000.00 Pagos SI	10,980.00
7. Elaboración, aprobación y aplicación de plan de sostenibilidad institucional	12,500.0	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	12,980.00
8. Elaboración y aprobación de un Código de Ética y su reglamento	7,500.00	-.-	320.00	-.-	-.-	-.-	7,820.00
9. Diseño de programa permanente de capacitación dirigido al personal técnico y a nuevos miembros de los Gobiernos Locales, Asamblea y Junta Directiva (normas, inducción, procedimientos, etc.)	7,500.0	-.-	**600.0**	-.-	-.-	-.-	8,100.00
1.3: Fortalecer el empoderamiento institucional de los municipios socios y personal de la Mancomunidad							
1. Diseño y operación de Estrategia de Comunicación para fortalecer la identidad institucional y el	7,500.00	-.-	**480.00**	**-.-**	15,000.00	**10,000.0** (publicidad medios)	32,820.00

empoderamiento de socios y el personal							
2. Institucionalizar las redes de técnicos municipales por política pública (SAN, Agua y Ambiente	**5,500.00**	-.-	19,200.00	-.-	**5,000.00**	-.-	29,700.00
Línea Estratégica No 2: Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad							
2.1: Desarrollar los procesos técnico - administrativos y normas necesarias para una eficaz y eficiente gestión							
1. Revisión y actualización del Manual de Organización y Funciones	7,500.00	-.-	**480,00**	-.-	-.-	-.-	7,980.00
2. Revisión y actualización del Manual de Procedimientos Administrativos	7,500.00	-.-	**800.00**	-.-	-.-	-.-	8,300.00
3. Elaboración de Manual de Procesos Técnicos	12,000.00	-.-	**800.00**	-.-	-.-	-.-	12,800.00
4. Diseño y aplicación de un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación	10,000.00	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	10,480.00
5. Elaboración, aprobación y aplicación de reglamento interno	7,500.00	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	7,980.00
6. Elaboración, aprobación y aplicación de política institucional de género	10,000.00	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	10,480.00
7. Elaboración de reglamento de uso y manejo de activos	5,000.00	-.-	**320.00**	-.-	-.-	-.-	5,320.00
8. Diseño de sistema de evaluación del desempeño personal	7,500.00	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	7.980.00
9. Organizar y controlar el archivo institucional	1,200.00	-.-	**160.00**	-.-	-.-	-.-	1,360.00

	Consultorías	**Construcción**	**Eventos**	**Equipamiento**	**Materiales**	**Otros**	**Costo total**
2.2: Mejorar las capacidades del personal técnico, administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad							
1. Plan de capacitación para el mejoramiento de capacidades técnicas del RRHH	**5,500.00**	-.-	15,000.00	-.-	2,500.00	7,500.00 (viáticos)	30,500.00
2. Diseño y puesta en marcha de la Escuela Permanente en Administración Pública y Formación de Líderes Locales	**15,000.00**	200,000.00	50,000.0	30,000.00	10,000.0	**11,200.00** (Salario 1 año)	316,200.00
3. Institucionalización del Diplomado en SAN	7,500.00	-.-	**1,500.00**	-.-	-.-	-.-	9,000.0
4. Institucionalización del Diplomado en Manejo de Bosques	7,500.00	-.-	**1,500.00**	-.-	-.-	-.-	9,000.0
2.3: Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores de gestión territorial							
1. Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo	5,500.00	-.-	**1,920.00**	-.-	-.-	-.-	7,420.00
2. Elaboración de estrategia para impulsar la cohesión social y la gestión territorial trinacional transfronteriza	12,500.00	-.-	**640.00**	-.-	-.-	-.-	13,140.00
3. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Cohesión Social e Integración Territorial	**3,500.00**	-.-	**480.00**	2,500.00	500.00	11,200.00 (Salario 1 año)	18,180.00
4. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Promoción de la	**3,500.00**	-.-	**480.00**	2,500.00	500.00	11,200.00 (Salario 1	18,180.00

Integración Trinacional						año)	
5. Elaborar política de relaciones externas de la Mancomunidad (Mancomunidades, ONG's, Plan Trifinio, etc.)	7,500.00	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	7,980.00
6. Elaboración y aprobación de una política de gestión de proyectos	7,500.00	-.-	**320.00**	-.-	-.-	-.-	7,820.00
	Consultorías	**Construcción**	**Eventos**	**Equipamiento**	**Materiales**	**Otros**	**Costo total**
2.4: Desarrollar condiciones y capacidades en gestión del conocimiento en la Mancomunidad.							
1. Desarrollar acciones de fortalecimiento del SINTET / OBSAN-T / SIMSAN	**7,500.00**	-.-	5,320.00	10,000.00	-.-	-.-	22,820.00
2. Institucionalización y funcionamiento de la Unidad de Gestión del Conocimiento	**3,500.00**	-.-	**480.00**	2,500.00	500.00	11,200.00 (Salario)	18,180.00
3. Preparación de análisis de coyuntura sobre tendencias socioeconómicas y políticas de la región. (2 análisis)	11,000.00	-.-	**640.00**	-.-	-.-	-.-	11,640.00
4. Sistematización de procesos y experiencias relevantes impulsados por la Mancomunidad Trinacional (2)	15,000.00	-.-	**640.00**	-.-	-.-	4,000.00 (edición)	19,640.00
5. Desarrollar conocimiento y capacidades para incidir en la integración C.A.	15,000.00	-.-	**2,000.00**	-.-	**300.00**	-.-	17,300.00
6. Concurso de buenas prácticas de gestión pública	**3,500.00**	-.-	3,000.00	-.-	-.-	1,000.00 (premios)	7,500.00
7. Programa de intercambio de experiencias de buenas prácticas de	**1,500.00**	-.-	15,000.00	-.-	-.-	**1,500.00** (complem)	18,000.00

gestión pública							
8. Divulgar resultados y experiencias de los procesos de desarrollo promovidos por la Mancomunidad	8,000.00	-.-	**640.00**	-.-	15,000.00	-.-	23,640.00
	Consultorías	**Construcción**	**Eventos**	**Equipamiento**	**Materiales**	**Otros**	**Costo total**
Línea Estratégica No 3: Promover el Desarrollo Sostenible Transfronterizo que contribuya a los procesos de integración Centroamericana							
3.1: Impulsar políticas públicas locales transfronterizas para resolver problemas comunes en la región							
1. Diseño de la metodología para la formulación e implementación de políticas públicas locales	10,000.00	-.-	**1,520.00**	-.-	-.-	-.-	11,520.00
2. Elaborar estrategia sobre cómo construir y concertar agendas en temas comunes para el desarrollo compartido de la región (seguridad ciudadana, DEL, etc. / y puesta en marcha para un tema)	10,000.00	-.-	**2,500.00**	-.-	-.-	-.-	12,500.00
3. Establecer un banco de proyectos considerando las políticas públicas y su articulación con el PIDET	**7,500.00**	**-.-**	**480.00**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**7,980.00**
4. Elaboración e implementación de estrategia para fortalecer el apropiamiento de las políticas públicas locales en los municipios	**7,500.00**	-.-	10,480.00	-.-	-.-	-.-	17,980.00
5. Incidir en la institucionalización del PIDET, constituyendo las instancias de	**7,500.00**	**-.-**	10,000.00	**-.-**	**-.-**	**-.-**	17,500.00

coordinación, mesas temáticas y sistema de monitoreo.							
6. Elaboración de estrategia para fortalecer la gestión local de las políticas públicas	10,000.00	**-.-**	**5,000.00**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	15,000.00
3.2: Fortalecimiento de capacidades de la Mancomunidad**, municipios socios y Mancomunidades aliadas para mejorar la prestación de Servicios Públicos**							
1. Diagnóstico de la calidad de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable	20,000.00	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	20,480.00
2. Análisis de la viabilidad para el abastecimiento energético a edificios públicos por medio de energías renovables	7,500.00	-.-	**320.00**	-.-	-.-	-.-	7,820.00
3. Diseñar un plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejorar de la prestación de los servicios públicos.	7,500.00	-.-	**480.00**	-.-	-.-	-.-	7,980.00
4. Implementar plan de formación de RRHH e intercambio de experiencias de buenas prácticas para la mejorar de la prestación de los servicios públicos.	**5,000.00**	-.-	20,000.0	-.-	3,000.00	-.-	28,000.00
3.3: Contribuir con los procesos de descentralización de los Estados y la promoción de la integración Centroamericana							
1. Elaboración de mapeo de actores	10,000.00	-.-	**640.00**	-.-	-.-	-.-	10,640.00

institucionales y potenciales aliados para incidir en la descentralización							
2. Elaboración de política de alianzas estratégicas, con entidades nacionales y regionales, para la promoción de la Integración Centroamericana	7,500.00	-.-	**320.00**	-.-	-.-	-.-	7,820.00
3. Creación de mesas interinstitucionales en temas de interés común	**3,500.00**	**-.-**	**3,000.00**	**-.-**	**-.-**	**-.-**	**6,500.00**
4. Elaboración de plan de incidencia ante el SICA y Entidades Nacionales	5,500.00	-.-	**640.00**	-.-	-.-	-.-	6,140.00

Anexo # 5
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Diagnóstico FODA 2013

Temas principales	Variables determinantes
Organización	Unidades organizacionales (Gerencia, Administración, Planificación, Informática), Estructura organizativa, Miembros, Pensamiento estratégico, Relaciones interpersonales, Clima organizacional, Gobernabilidad, Toma de decisiones
Normas	Estatutos, Reglamentos, Manuales, Políticas internas, Convenios
Gestión	Administración, Comunicación, Formulación, Propuesta, Negociación, Ejecución, Control, Seguimiento, Evaluación, Planificación, Diagnóstico, Archivos, Trabajo en equipo
Sostenibilidad	Política vernácula, Financiera, Transparencia, Credibilidad, Conocimiento del entorno
Identidad	Integración trinacional, Liderazgo, Visibilidad,
Servicios	Incidencia en política pública, Fortalecimiento de capacidad institucional, Cobertura, Calidad
Recursos	Humanos, Financieros, Infraestructura, Equipamiento, Logística
Relaciones externas	Actores, Alianzas estratégicas, PIDET, CTPR – Mancomunidad Trinacional
Territorio Trinacional	Social, Ambiental, Economía, Política Vernácula

Eje Temático: Organización **Variable: Asamblea**

Fortalezas	Debilidades
• Se reúne anualmente para cumplir con lo establecido en los estatutos • Se lleva registro de sus reuniones en un libro de actas	• Necesidad de revisión de los estatutos en cuanto al papel de la Mancomunidad • Incumplimiento de estatutos en la realización de asambleas (2 por año) • Falta de orientación e inducción de los delegados cuando se realizan las mismas
Oportunidades	**Amenazas**
• Experiencias de otras Mancomunidades nacionales	• Que las Secretarías de Estado del Interior de los países decidan cancelar la vigencia legal de los estatutos

Eje Temático: Organización **Variable: Junta Directiva**

Fortalezas	Debilidades
• Gestión conjunta • Acceso a entidades de gobierno • Incidencia política • Autonomía • Promoción de la integración centroamericana	• No difusión de los reglamentos de la Junta Directiva • Desconocimiento de la Gerencia de los roles de la Junta Directiva • Perdida de interés por los integrantes

• Pluralidad política • Liderazgo político • Continuidad de procesos • Solidaridad entre sus integrantes	• Poca comunicación • Desconocimiento de la situación financiera de la Mancomunidad • Poco empoderamiento • Desconocimiento de las agendas de las reuniones • Las actas no son realizadas por el Secretario • Las actas no son discutidas ni aprobadas por sus miembros • La toma de decisiones está a cargo de la Gerencia
Oportunidades	**Amenazas**
• Credibilidad internacional • Apoyo de cooperantes • Apertura de nuevos espacios en la región • Potencialidad de replica • Inserción de nuevos socios	• Cambios políticos • Legislaciones nacionales • Incorporación de nuevos miembros sin fines colectivos • Retiro de socios

Eje Temático: Organización **Variable: Gerencia**

Fortalezas	Debilidades
• Conocimiento de los actores claves del desarrollo: CTPT, Bosques y Aguas –GIZ-, Mancomunidades socias de la región, Gobiernos Locales de la región, Cooperantes (UE, OXFAM Italia, PRESASANCA II, BID, UICN, SICA, CATIE, CUNORI, CUROC, Vice Ministerio de Vivienda de El Salvador) (Actores Locales, Regionales e Internacionales) • Capacidad de gestión de recursos técnicos y financieros (Elaboración y Gestión de propuestas: con PRESANCA, Unión Europea) • Reconocimiento del trabajo en el desarrollo transfronterizo por instituciones con relación en la temática como el SICA, CATIE, CTPT, UICN, CUNORI, CUROC, Vice Ministerio de Vivienda de El Salvador). • Capacidad de negociación con las diferentes Instituciones del territorio. (UE, OXFAM Italia, PRESASANCA II, BID, UICN, SICA, CATIE, CUNORI, CUROC) • Contacto social permanente con el personal a todo nivel, realiza una gestión de puertas abiertas y comparte el día a día con el personal. • Referente en procesos de la integración regional (cooperación transfronteriza, cooperación sur - sur, etc.) • Liderar una entidad que contribuye a la administración de un territorio trinacional	• Incumplimiento de acuerdos o convenios con cooperantes hacen que se pierda liderazgo en el territorio; por la falta de aportaciones de los fondos del proyecto URBAL en su última fase, Proyectos de agua Chalagua financiado por PRESANCA. • Liderazgo autocrático. • La delegación de competencias de la gerencia hacia el nivel técnico, no es precisa para efecto del cumplimiento de sus responsabilidades, existiendo una dependencia en las negociaciones institucionales. • Impone su criterio a los técnicos en la ejecución de las actividades. • Permite que agendas de otras instituciones en la región, sean asumidas sin tener la suficiente capacidad operacional (galpones, bíodigestores), que afectan los procesos institucionales, como ejemplo el PFI de PRESANCA del cual no hay pago de Promotoras y Técnicos. • Interferencia en la consecución de productos de técnicos, por la delegación de nuevas actividades no previstas en las funciones (demanda de servicios específicos de los socios locales y cooperantes ejemplo.: PFI) • Débil delegación de competencias a la Sub Gerencia, que permita la toma de decisiones. • Inexistencia de un protocolo para el

	seguimiento y acompañamiento a los proyectos impulsados por la Mancomunidad. • Alcaldes y Directivos no brindan seguimiento a la gestión de la Gerencia. • Alcaldes y Directivos interfieren en los procesos impulsados por la Mancomunidad, por intereses particulares de los municipios.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia de instituciones que ofrecen servicios de mejora de capacidades gerenciales: INCAE, Cámara de Comercio El Salvador, UNITEC, ETC. • Existencia de buenas prácticas en gestión gerencial por otros entes similares. • Intercambio de experiencias en materia gerencial que fortalezca capacidades: REBURPE EN PERU, Consejo Higuito, etc. • Existencia de Cooperantes interesados en fortalecer capacidades gerenciales: GIZ, PRESANCA, CTPT. • Existencia de bibliografía sobre gestión gerencial	• Injerencia de otras instituciones en la agenda de la Mancomunidad: PRESANCA • Que programas, proyectos y cooperantes muestren los resultados de la Mancomunidad como propios. • Que cooperantes impongan sus propias normas y procedimientos a nivel técnico-administrativo, al no preverse en el contenido de los convenios suscritos.

Eje Temático: Organización **Variable: Planificación**

Fortalezas	**Debilidades**
• 22 perfiles de proyectos preparados. • Equipo técnico institucional que domina las temáticas de Agua y saneamiento, Conservación, Seguridad Alimentaria, Manejo de Cuencas, etc. • Equipo técnico institucional con capacidad para la formulación y gestión de proyectos relacionados con las temáticas de políticas públicas locales transfronterizas impulsadas por la Mancomunidad (Ciudad Limpia, Aguas Compartidas, Bosques para Siempre, Territorio Indivisible, Hambre Cero). • Existencia de un Plan Integral de Desarrollo Estratégico Territorial Trinacional PIDET, como instrumento orientador de las acciones del territorio. • La formulación de proyectos y la planificación de la Mancomunidad se realiza con base a la metodología de Marco Lógico y Planes Operativos Anuales.	• Unidad de planificación con poco personal para el desarrollo de las actividades asignadas. • Formulación de proyectos sin la incorporación de los técnicos. • Formulación de propuestas sin la participación efectiva de los socios / beneficiarios (no se cuentan con los compromisos de las instituciones socias co-ejecutoras participantes de los proyectos). • Se carece de una planificación operativa de la Mancomunidad. • Parte de los profesionales de las diferentes ramas finalizan sus actividades laborales al terminar la vida del proyecto, a través del cual fueron contratados. • La unidad de planificación depende de fondos de la cooperación para su funcionamiento. • la Junta Directiva de la Mancomunidad no se involucra en la Planificación operativa, ya que no están conscientes de la importancia de la planificación, como instrumento de gestión. • Favoritismo en la asignación de cargos y puestos involucrados en el desarrollo los

	procesos impulsados por los proyectos.
Oportunidades	**Amenazas**
• Interés de Organismos de Desarrollo de invertir la Región Trifinio y en el fortalecimiento de la planificación, como ejemplo: SICA, PRESANCA, UE, AECID, etc. • La ubicación geográfica: convergencia de tres países, propicio para el desarrollo de proyectos transfronterizos.	• La autoridad competente CTPT no asume el papel como ente orientador para el cumplimiento y seguimiento de programas y proyectos establecidos en la región Trifinio. • Cambios de funcionarios y empleados en cargos municipales que interrumpen los procesos, generalmente después de las elecciones.

Eje Temático: Organización **Variable: Informática**

Fortalezas	**Debilidades**
• Existe un técnico especialista con conocimiento en la temática, a tiempo completo. • Existencia de un sistema de información territorial trinacional (SINTET) y pagina web de la Mancomunidad. • Observatorio de seguridad alimentaria y nutricional trinacional (OBSAN-T) en proceso de implementación. • Alianza estratégica con el centro universitario de oriente de la universidad de San Carlos de Guatemala (CUNORI). • Publicación en la página web sobre los avances de los proyectos (noticias sobre eventos de capacitaciones o jornadas de trabajo en diferentes temas).	• La información adecuada no llega a tiempo para la actualización oportuna de la página web con las noticias que pasan constantemente para cada una de las áreas. • Sistema de información territorial trinacional (SINTET) no es alimentado periódicamente, por lo que no está actualizado. • Al Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional Trinacional (OBSAN-T) no se le da la importancia adecuada. • Falta mayor divulgación por parte de la Mancomunidad de las herramientas informáticas para el uso de la información.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia de redes sociales para la divulgación y traslado de información: Facebook, Twitter, Linkend, Blogs, Google, Youtube. • Recursos de los centros universitarios pueden ser aprovechados para la recolección y análisis de la información.	• El centro universitario de oriente de la universidad de San Carlos de Guatemala (CUNORI) no cuente con los recursos necesarios para la recolección y alimentación del sistema SINTET.

Eje Temático: Organización **Variable: Estructura Organizacional**

Fortalezas	**Debilidades**
• Existe una estructura constituida por: Asamblea General, Junta Directiva, Gerencia, Administración, Contabilidad, Informática, Planificación. • Funcionamiento de Junta Directiva y Asamblea General. • Respaldo de la estructura organizacional en los estatutos de la Mancomunidad. • Existencia de un manual de organización	• El organigrama existente está incompleto con relación al quehacer institucional. • No se cuenta con un organigrama oficial actualizado (aprobado por la Asamblea General). • Los perfiles de los puestos está incompleto en el manual de organización y funciones. • El organigrama de la Mancomunidad no contempla un comité gestor deliberativo y

	consultivo de apoyo a la gerencia en la toma de decisiones
Oportunidades	**Amenazas**
• Aprovechar la relación con GIZ para la creación de una estructura organizativa consensuada y aprobada por la Junta Directiva.	• Entes cooperantes impongan sus procesos administrativos por falta de claridad sobre las unidades organizacionales.

Eje Temático: Organización **Variable: Miembros / Socios**

Fortalezas	**Debilidades**
• Se cuenta con 21 gobiernos locales socios de la Mancomunidad Trinacional Fronteriza Rio Lempa. • Existe representación de gobiernos locales de los 3 países. • Disponibilidad de incorporar nuevos municipios. • La rotación de cargos en la Junta Directiva está normada. • Implementación de proyectos con Mancomunidades locales en temáticas comunes de acuerdo con los socios.	• Incumplimiento en la aportación de las cuotas mensuales por algunos de los socios. • Falta de participación de la mayoría de los socios en el quehacer de la Mancomunidad. • Baja participación de los miembros en la formulación de propuestas de perfiles de proyectos.
Oportunidades	**Amenazas**
• El amplio espacio geográfico en el que la Mancomunidad opera facilita mayores opciones de propuestas.	• Cambios de los gobierno locales cada 4 años. • Querer imponer cargos técnicos dentro de la Mancomunidad por afiliación política. • Renuncia de miembros por falta de mayor comunicación con las Corporaciones y Consejos Municipales.

Eje Temático: Organización **Variable: Pensamiento Estratégico**

Fortalezas	**Debilidades**
• Contar con una Misión y Visión territorial definida.	• No están definidos los valores institucionales. • El Pensamiento Estratégico está incompleto. • Ejecución de proyectos coyunturales. • Trabajar agendas de desarrollo diferentes a la visión estratégica institucional.
Oportunidades	**Amenazas**
• Recursos del GIZ para la formulación del PEDI.	• Que agencias de cooperación no respeten el pensamiento estratégico de la Mancomunidad.

Eje Temático: Organización **Variable: Relaciones Interpersonales**

Fortalezas	Debilidades
• Personal institucional toma iniciativas para relaciones interpersonales (Celebraciones navideñas, cumpleaños, despedidas de pasantes).	• No hay una política de comunicación institucional documentada. • No existe un proceso de inducción a nuevas contrataciones. • No existe una Unidad de gestión de recursos humanos. • Poca solidaridad en el uso de los recursos institucionales (vehículo, viajes, equipo de oficina)
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia de programas de capacitación para mejorar las relaciones interpersonales (Carnegie, etc.)	• Pérdida de credibilidad ante las comunidades, municipios y cooperantes al no existir un canal de comunicación institucional formal documentado, que nos identifique ante ellos. • Las contrapartes institucionales no realizan sus funciones de la forma que corresponden, lo que afecta las relaciones interpersonales y el logro de los resultados convenidos.

Eje Temático: Organización **Variable: Clima Organizacional**

Fortalezas	Debilidades
• Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades. • Eventualmente se realizan actividades de convivencia entre el personal	• Perdida de la ecuanimidad de los mandos medios hacia el personal que labora en la Institución. • No existen espacios ni el financiamiento para una convivencia periódica con el personal que labora en la institución. • No hay espacios donde se pueda interrelacionar el personal con las autoridades de la Mancomunidad. • Falta de mecanismos que mejoren el clima organizacional (establecimiento y respeto de reglamento interno, establecimiento de reglas de convivencia, cumplimiento y respeto a las funciones del personal, elaboración de protocolo que identifique sus funciones, etc.) • Al no existir una interrelación entre las autoridades de la Mancomunidad y el personal, provoca prejuicios y/o malos entendidos referente al desarrollo de las actividades cotidianas de los técnicos.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia de entidades de gestión de recursos humanos con experiencias en mejoramiento del clima organizacional (CELAC, entre otros)	• Que el personal sea motivado por entidades externas con mejor ambiente de trabajo.

Eje Temático: Normas **Variable: Estatutos**

Fortalezas	Debilidades
• Estatutos legalmente constituidos en los tres países. • Definición de los roles de cada uno de los actores establecidos en los estatutos • Cumplimiento de la mayoría de las normas establecidas en los estatutos • La definición de estructura institucional mínima de la Mancomunidad Trinacional • Definición de roles mínimos de la Estructura Institucional de la Mancomunidad. • Se tiene normada una estructura organizacional mínima que permite el funcionamiento de la misma.	• Poco conocimiento de los estatutos de la Mancomunidad por parte de Alcaldes y personal. • Necesidad de actualización o modificación de los estatutos existentes que se adecuen a la realizada vivida en la Mancomunidad. • Falta de empoderamiento de los estatutos por parte de los Alcaldes –municipios Miembros y personal administrativo y técnico de la Mancomunidad • No existe un plan de visibilidad el cual se puedan incluir este tipo de temas para ser compartidos con los socios y personal de la Mancomunidad Trinacional.
Oportunidades	**Amenazas**
• Revisar los estatutos bajo la legislación nacionales de los tres países. • Reconocimiento institucional de los tres países.	• Percepción adversa sobre el alcance de los estatutos de la Mancomunidad Trinacional por parte de los entes Nacionales (Ministerio de Relaciones Exteriores-Guatemala, Ministerio de Gobernación y Justicia - Honduras)

Eje Temático: Normas **Variable: Reglamentos**

Fortalezas	Debilidades
• Existen reglamentos operativos: organización, Asamblea General, Elección de Junta Directiva, de proyectos. • Definición de los procedimientos administrativos y contables para el funcionamiento de la Mancomunidad.	• No existe conocimiento de los reglamentos por parte del personal y Alcaldes de los municipios socios. • Carencia de reglamento que regulen el funcionamiento de las procesos técnicos • Falta de Reglamentos que rijan el uso y manejo de Activos Fijos (Equipo Informático y vehículos, etc.) • Carencia de reglamento interno.
Oportunidades	**Amenazas**
• Que los Consejos y Corporaciones municipales conozcan la normativa institucional	• Cambio de leyes nacionales e internacionales, como por ejemplo Códigos Municipales y/ò Leyes de Municipalidades regularicen el papel de las Mancomunidades.

Eje Temático: Normas **Variable: Manuales**

Fortalezas	Debilidades
- Existe manuales dentro de la organización (Contrataciones y Adquisiciones, Organización y Funciones, Procedimientos Administrativos)	• Los manuales existentes dentro de la organización no se encuentran actualizado de acuerdo a la realidad, ya que están diseñados para un país especifico (República de Guatemala) • Poco conocimiento de los manuales existentes en la Mancomunidad por parte de los empleados. • No existen la Unidad de Recursos Humanos que sea responsable de brindar inducción y retroalimentación sobre reglamentos y manuales operativos existentes en la organización.
Oportunidades	**Amenazas**
• Con la existencia de manuales institucionales los cooperantes ven a la Mancomunidad como un organismo funcional y organizado. • Experiencias normativas de otras Mancomunidades en los tres países pueden servir de referencia.	• Copiar normas de otras Mancomunidades que no se adapten a la realidad de la Trinacional.

Eje Temático: Normas **Variable: Políticas Internas**

Fortalezas	Debilidades
• Aun sin la existencia de políticas internas Se implementan acciones dentro de la Mancomunidad: 1. La contratación de personal se da manera equitativa para los tres países, (El Salvador, Guatemala y Honduras). 2. Existen Acciones con enfoque de genero el cual se le da prioridad a las mujeres; en las contrataciones y capacitaciones) 3. Las acciones de cada uno de los programas y proyectos esta orientados de forma equitativa en cada unos de los municipios socios de los tres países.	• Las políticas internas no están documentadas, pero dentro de la Mancomunidad se implementan acciones como las expuestas en las fortalezas. • Falta de una política de equidad de género dentro de la Mancomunidad, debidamente documentada que nos ayude a afianzar el apoyo a la mujer. • No se tiene documentada la forma operativa para la distribución de beneficios que se les llevan a los municipios socios para los tres países, (El Salvador, Guatemala y Honduras). •
Oportunidades	**Amenazas**
• Existen experiencias documentadas de políticas internas en otras Mancomunidades de la región.	• El no apoyo de las autoridades locales en la implementación de políticas que se establezcan en la Mancomunidad. • La imposición de lineamientos de las autoridades locales (socios Miembros) a conveniencias política partidaria

Eje Temático: Normas **Variable: Convenios**

Fortalezas	Debilidades
• Se han realizado convenios estratégicos con Instituciones dentro de la región Trifinio que desarrollan acciones compartidas dentro de la Región (Mancomunidad Copán Chortí, Mancomunidad de Nororiente, Mancomunidad Lago de Guija, Asociación de Municipios Trifinio, Asociación de Municipios Cayaguanca, Asociación AMVAS, CTPT, GIZ, CATIE, CUNORI, OXFAM, ETEA, CONALFA) • Se han realizado convenios con instituciones fuera de la región para concretar acciones estratégicas para la implementación de las políticas públicas impulsadas por la Mancomunidad (COAMSS, PRESANCA-SICA) • Aun sin la firma de convenios se ha logrado la coordinación de acciones con entes rectores nacionales en la región : 1. Planificación territorial (SEGEPLAN, SEPLAN, VICE MINISTERIO DE POBLACION Y VIVIENDA) 2. Entes rectores de áreas protegidas (CONAP, ICF, MARN) 3. Educación, MINED.	• Falta de seguimiento para algunos de los convenios negociados (Mancomunidad Copán Chortí, Mancomunidad de Nororiente, Mancomunidad Lago de Guija, Asociación de Municipios Trifinio, Asociación de Municipios Cayaguanca, Asociación AMVAS, CTPT, CUNORI, COAMSS).
Oportunidades	**Amenazas**
• Negociación de nuevos convenios de coordinación con instituciones que interactúan en el territorio. • Concretizar acciones conjuntas para el ahorro de recursos y unificación de esfuerzos con Instituciones de la región tales como CATIE, CTPT, GIZ y Otros.	• Rompimiento de alianzas estratégicas por el incumplimiento de compromisos establecidos en convenios por algunas de las partes. • Pérdida de Credibilidad institucional por incumplimiento de convenio.

Eje temático: Gestión **Variable: Administración**

Fortalezas	Debilidades
• La Mancomunidad cuenta con personal profesional con experiencia en cada área técnica y administrativa (nivel universitario) • Cuenta con personal comprometido y responsable. • Cuenta con una Unidad de Gestión Administrativa Trinacional con roles establecidos. • Se realiza un control oportuno de los movimientos financieros que se manejan en la Mancomunidad. • Se cuenta con los perfiles de cada puesto (Personal) que indica las responsabilidades de cada uno y sirve para medir el desempeño	• Bajo seguimiento de la ejecución financiera en el sistema contable. • El personal conoce muy poco los manuales que existen dentro de la Mancomunidad. • No existe la unidad de Recursos Humanos, lo que dificulta la orientación e inducción del personal de la Mancomunidad. • Desconocimiento del Manual de Organización y Funciones. • No existe un manual completo de normas y procedimientos administrativos. • Toma de decisiones centralizada. • Algunos procedimientos administrativos se realizan bajo criterios personales.

laboral. • Cuenta con procesos bien establecidos para gestionar recursos financieros (Pagos Proveedores y otros), estandarizando formatos para realizar los diferentes procesos Administrativos y técnicos, los cuales son conocidos por todo el personal. • Cuenta con un sistema Contable que ha sido diseñado de acuerdo a la necesidad • Disponibilidad de equipo necesario para el desarrollo de las actividades, técnicas y Administrativas en cada Unidad. • Oficinas adecuadas que permiten el desarrollo de las actividades. • Se realizan auditorias periódicas para el fortalecimiento de la administración.	• No se cuenta con una política administrativa. • Falta de manuales actualizados: Puestos y Funciones, Contrataciones, Etc.) • No se respetan algunos procedimientos administrativos y técnicos establecidos. • No existencia de un manual que rija los procedimientos a seguir en el manejo de recurso Humano. • Demora en la aprobación de documentos generados por los técnicos (logística en búsqueda de firmas, y entrega de documentos para dichos procesos). • El no involucramiento de la parte técnica, (UGT), afecta la entrega de documentación requerida y la agilidad administrativa. • Carencia de una política de gestión institucional que limita la participación técnica oportuna en la toma de decisiones.
Oportunidades	**Amenazas**
• Fortalecimiento de la Unidad Administrativa con apoyo de la cooperación (equipo, salarios y capacitaciones). • Coordinación oportuna y permanente con instituciones de gobierno, cooperantes nacionales e Internacionales. • Lograr que la autoridad, (Alcaldes) den la importancia debida a los documentos técnico – normativos, elaborado, mediante la oportuna aprobación y la exigencia de su cumplimiento y aplicación. • Asesoramiento de Mancomunidades de la Región Trifinio en los procesos administrativos.	• Municipalidades socia que no aporten las cuotas mensuales. • Doble manejo de sistemas contables nacionales, Las instituciones gubernamentales (Guatemala) establecen sistema contables para las presentaciones fiscales de forma mensual. (ingreso contable a sistemas nacionales. • No disponer de asistencia técnica por parte de instituciones gubernamentales para el manejo de sistemas contables nacionales, que implica no presentación a tiempo de la información requerida por estas instituciones de gobierno. • Injerencia de PRESANCA en los Procesos administrativos propios de la Mancomunidad

Eje temático: Gestión **Variable: Comunicación**

Fortalezas	**Debilidades**
• Reuniones mensuales del equipo técnico y administrativo para la presentación de avances de las Unidades a iniciativa de la Gerencia. • Establecimiento de correo institucional el cual ayuda a la identificación con la entidad. • Socialización de programaciones semanales, por correo electrónico, colocación en pizarrón para conocimiento de todos y mejor coordinación de actividades técnica y administrativas. • Existencia de página web institucional.	• Desconocimiento por el personal de la existencia de redes sociales de la institución, que faciliten el intercambio periódico de información entre las unidades técnicas. • No se cuenta con una Unidad de Comunicación. • No existe una política de comunicación y visibilización. • La no divulgación de actividades desarrolladas por la Institución en la WEB y redes sociales. • La desactualización del sistema de información existente en la Mancomunidad.

• Utilización de medios de comunicación (SKYPE, Correo Electrónico, FACEBOOK, etc.) para la comunicación efectiva y oportuna entre el personal. • Se cuenta con la plataforma web del SINTET • Opción de aplicación del SINTET, etc. para la gestión y toma de decisiones.	• No existe un plan de visibilidad y comunicación general y por proyecto, que de lineamientos a seguir. • No aprovechamiento de medios de comunicación escrito, televisión, radio y redes sociales para la divulgación de las actividades realizadas por la Mancomunidad.
Oportunidades	**Amenazas**
• Aprovechar los medios de comunicación regional para dar a conocer a la Mancomunidad y sus acciones dentro del Territorio. Radio (HRN HONDURAS), televisión (canales nacionales; TCS, TV AZTECA EL Salvador, TELEVICENTRO, 5 EL LIDER Honduras, GUATEVISION Guatemala), prensa (periódicos nacionales; EL DIARIO DE HOY, LA PRENSA GRAFICA, EL Salvador; LA PRENSA, EL TIEMPO Honduras, LA PRENSA LIBRE Guatemala).	• Montaje de campañas difamatorias. • Conflictos de coordinación entre instituciones. • Que cooperantes se apropien de los procesos generados por la Mancomunidad, por falta de promoción propia.

Eje temático: Gestión **Variable: Formulación**

Fortalezas	**Debilidades**
• Existe un banco de proyectos con 22 perfiles • Se dispone de capacidad técnica para formular. • Posicionamiento de la Mancomunidad ante los cooperantes. • Experiencia en la formulación y ejecución de proyectos ante la Unión Europea. • Existencia de diagnósticos territoriales. • Elaboración de PIDET Trinacional, Mancomunado y Municipal	• No existe un banco de cooperantes bien definido y claro que ayude la búsqueda de convocatorias que nos permitan obtener mayor financiamiento. • No se aprovecha presentar las actividades que se realizan en la Región Trifinio y fuera de ella. • Carencia de una política institucional de comunicación. • No contar con unidad técnica de gestión y formulación exclusivamente para realizar dichas actividades. • Las políticas impulsadas por la Mancomunidad carecen de propuestas (Proyectos) formuladas que permitan su implementación. • No vinculación de pagina Web institucional, SINTET, con el resto de de instituciones de la Región Trifinio.
Oportunidades	**Amenazas**
• Reconocimiento de los cooperantes sobre las capacidades de formulación. • Reconversión de las políticas de cooperación hacia los territorios transfronterizo.	• Cambios de personal de las contrapartes institucionales.

Eje temático: Gestión **Variable: Propuesta**

Fortalezas	Debilidades
• La entidad cuenta con capacidad de propuesta. • La Mancomunidad cuenta con personal capacitado para dar respuesta a las convocatorias que permiten desarrollar actividades innovadoras, flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. • La búsqueda de nuevas herramientas permite renovar los procesos que se realizan dentro de la Mancomunidad (actualización de manuales, reglamentos y políticas), lo cual hace que la Mancomunidad este en constante actualización; además esto permite que seamos más eficientes y competitivos.	• Se encuentra centralizada en la Gerencia • No existen procedimientos técnicos escritos • Las propuestas están en función a convocatorias. • No se ha desarrollado mayor capacidad de propuesta en el recurso humano técnico. • A veces hay incumplimiento en plazos de entrega de las propuestas y servicios ofrecidos por la Mancomunidad. • No existen controles de calidad de las propuestas enviadas. • Falta mayor involucramiento del personal. • No considerar el trabajo en equipo, como un elemento de aumento de la calidad y productividad.
Oportunidades	**Amenazas**
• Fortalecimiento institucional ofrecido por organizaciones socias. • Incremento de nuevos municipios como socios de la Mancomunidad (Municipalidades de Honduras y El Salvador) • Concertar convenios con instituciones regionales e internacionales (GIZ, AMB, etc.)	• Pérdida de credibilidad de la Mancomunidad por acciones de la Gerencia. • Cambios de autoridades nacionales y Municipales.

Eje temático: Gestión **Variable: Negociación**

Fortalezas	Debilidades
• La Gerencia muestra condiciones perseverantes en las negociaciones y cuenta con experiencia en este tema. • La Mancomunidad se encuentra posicionada como un líder en la región. • Compromiso alto de los empleados a desarrollar las actividades y que ayude al posicionamiento de la Mancomunidad.	• Está centralizada en una persona • No se apoya el desarrollo de esta capacidad entre el personal. • No existe direcciones estratégicas claras, (no existen herramientas que ayuden a dar dichas direcciones) • Existencia de problemas operativos debido a no seguimiento de procedimientos internos (Administrativos)
Oportunidades	**Amenazas**
• Hay instituciones cooperantes que le apuestan a plataformas similares a la de la Mancomunidad. • Ubicación estratégica en el territorio	• Imposición del cooperante en quehaceres de la institución en las cuales no se tiene capacidad técnica ni financiera para hacerle frente. • No contar con los recursos económicos que exigen los cooperantes como cofinanciamiento. • Aumento de las exigencias del cooperante para crear acciones de seguimiento cuando no se tiene la capacidad técnica, financiera y Humana para lograr estas exigencias.

Eje temático: Gestión **Variable: Ejecución**

Fortalezas	Debilidades
• Existen procedimientos establecidos para la contratación de personal técnico y administrativo de los proyectos. • Capacidad técnica y administrativa para la ejecución de actividades. • Alianzas con instituciones para la ejecución de actividades. • Se ha logrado optimización de recursos en la ejecución de actividades. • Adquisición de nuevos conocimientos y experiencias en tecnologías nuevas que ayudan a las acciones dentro de la Mancomunidad. • Se ha adquirido mayor capacidad de ejecución con las instituciones contrapartes.	• Algunas Unidades tienen sobrecarga de trabajo que impide mejorar el cumplimiento de los resultados esperados. • Eventualmente se financian actividades emergentes fuera de la ejecución planificada. • Ejecución centralizada. • Descontrol en la ejecución conlleva a retrasos en los desembolsos. • Las relaciones internas entre los empleados a veces se tornan inestables por la incertidumbre de no poder cumplir con las actividades asignadas, debido al poco conocimiento de estas. (bíodigestores, etc.) • Baja calidad en las acciones realizadas por el personal asignado en dichas actividades.
Oportunidades	**Amenazas**
• Cooperantes e instituciones contrapartes tienen credibilidad en la ejecución de la Mancomunidad Trinacional. • Contar con el apoyo de organizaciones interesadas en fortalecer el accionar de la Mancomunidad (GIZ, CTPT, CATIE, etc.)	• El cooperante no cumpla con los compromisos presupuestarios negociados. • Que el cooperante intervenga directamente en la ejecución. • Exigencias no establecidas dentro de convenios y aceptadas por el Gerente de la Mancomunidad. • Que cooperantes establezcan compromisos en nombre de la institución y estas sean aceptadas por las autoridades de la Mancomunidad.

Eje temático: Gestión **Variable: Control**

Fortalezas	Debilidades
• Existencia de formatos administrativos-contables que facilitan el control interno a este nivel. • Informes mensuales de los Consultores que muestran los resultados de los productos planificados en los TDR's.	• Inconsistencias en el seguimiento a la ejecución financiera por falta de un sistema contable funcionando totalmente. • No existen mecanismos definidos de control interno en la ejecución técnica. • Fuga de información. • Inexistencia de normas de control interno • Falta mejorar el seguimiento a las actividades operativas. • Falta de evaluación al personal de la Mancomunidad Trinacional, en el que se permita corregir las deficiencias. • No existe herramientas para la evaluación del desempeño técnico y que ayuden a la verificación de las acciones en la región.

Oportunidades	Amenazas
• Contar con el apoyo de organizaciones interesadas en fortalecer el accionar de la Mancomunidad. • Las empresas de auditoría externa que permitan mejorar el control interno.	• Problemas legales por la falta de un sistema de control interno • Multas por no cumplir con normas de control de los países miembros.

Eje temático: Gestión **Variable: Seguimiento**

Fortalezas	Debilidades
• Cada proyecto tiene su propia matriz para su seguimiento • Preparación de informes mensuales de seguimiento • Realización de reuniones mensuales del equipo técnico donde se brinda seguimiento a la ejecución.	• No existe un modelo institucional de PM&E • La recolección de información no cuenta con un proceso claramente definido. • No se cuenta con personal técnico específico para dar seguimiento en campo a las acciones implementadas. • No se cuenta con un balance en relación entre el costo de implementación de los programas y los resultados alcanzados. • No se cuenta con un subsistema de sistematización de Procesos. • No se cuenta con información precisa, completa y utilizable, con instrumentos comprensibles y de fácil manejo para los diferentes niveles de decisión. • No se cuenta con información oportuna debido a que dependemos de terceros. • No se brinda seguimiento de la ejecución física y financiera en forma conjunta. • No se cuenta con información consolidada de los programas y proyectos desarrollados.
Oportunidades	**Amenazas**
• Contar con el apoyo de organizaciones interesadas en fortalecer el accionar de la Mancomunidad (GIZ, CATIE, SICA, etc.)	• Pérdida de cooperación por no disponer de recursos y herramientas apropiadas para el seguimiento.

Eje temático: Gestión **Variable: Evaluación**

Fortalezas	Debilidades
• Se cuenta con personal calificado dentro de institución capaz de aprendizaje y desarrollar procesos de evaluación	• No existe una evaluación periódica para verificar la eficacia en la ejecución de los planes, proyectos y programas. • No existe una evaluación técnica y administrativa con relación a la planificación. • Falta de evaluación en todo el ciclo de los proyectos para reorientar acciones. • No existe personal, procedimientos y mecanismos específicos para el seguimiento y evaluación de las actividades

	• Desaprovechar las experiencias por la falta de evaluación continua.
Oportunidades	**Amenazas**
• Contar con el apoyo de organizaciones interesadas en fortalecer el accionar de la Mancomunidad	• Pérdida de cooperación

Eje temático: Gestión **Variable: Planificación**

Fortalezas	**Debilidades**
• Anualmente se elabora una matriz de programación de actividades (POA) • Contar con un sistema online de programas, proyectos, actividades e indicadores mensuales de ejecución del plan, por política pública, proyecto y técnico (a)	• Las actividades que se realizan no siempre responden a la programación operativa que se hace. • Carencia de un plan estratégico • No se da seguimiento a POAS elaborados • Carencia de POA con actividades e indicadores de ejecución institucional en línea • Falta de evaluación final de los POAs ejecutado • Dificultad para hacer informes de resultados a partir de la planificación-ejecución. • Dificultad para entender la gestión por carencia de sistematización de resultados de la planificación.
Oportunidades	**Amenazas**
• Contar con el apoyo de organizaciones interesadas en fortalecer el accionar de la Mancomunidad.	• Pérdida de credibilidad y oportunidades por no contar con una planificación institucional y medida su ejecución.

Eje temático: Gestión **Variable: Diagnóstico**

Fortalezas	**Debilidades**
• Líneas de base levantadas a partir de la ejecución de proyectos (productores de Hambre Cero, residuos sólidos de ciudad limpia), estudios comparados (Códigos Municipales) • PIDET's regionales y locales.	• Diagnósticos basados en información secundaria desactualizada • No se cuenta con un proceso diseñado • Carencia de documento de procesos de diagnósticos institucionales. • Poca utilización de información de SINTET como insumos de diagnósticos territoriales • Carencia de cruces de indicadores de SINTET como medios dinámicos del diagnostico para evaluar avances del territorio.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia del método científico. • Contar con el SINTET como medio regional de diagnostico de la Región Trifinio • Existencia de herramientas y experiencias en esta materia.	• Desactualización de información del SINTET por falta de levantamiento de información municipal.

Eje temático: Gestión **Variable: Archivos**

Fortalezas	Debilidades
• Se cuenta con información electrónica y escrita, ordenada y archivada, desde que la Mancomunidad inició sus labores. • Disponibilidad de equipo de computo • Contar con un especialista en informática dentro del equipo técnico • Se cuenta con carpetas técnicas por la suscripción de convenios con instituciones cooperantes y organismos cooperantes (CATIE, CTPT, GIZ, AMB; Mancomunidades socias, PRESANCA Etc.) • Registro actualizado de documentación existente en la Mancomunidad • Medios de verificación contables, administrativos y técnicos en orden y de acuerdo a las exigencias de los cooperantes. • Archivo actualizado de contratos y planillas de empleados y consultores que trabajan en la Mancomunidad. • Cuenta con espacios adecuados para el manejo de archivos físicos generados por gestiones de la Mancomunidad. • Se cumple con los lineamientos establecidos por los cooperantes en cuanto al manejo control y almacenamientos (archivos), que reflejan la ejecución por proyectos. (tiempo y forma de archivar documentos).	• No se cuenta con respaldos o copias de seguridad de los archivos electrónicos que se tienen. • No se cuenta con un procedimiento establecido para realizar un respaldo administrativo y técnico por lo que dificulta la búsqueda de documentos. • Cuando personal técnico y administrativo ya no labora en la Mancomunidad los documentos generados no son entregados y se necesite que el empleado nos alimente para contar con estos documentos. • No existe control del manejo de documentos físicos de la Mancomunidad. • No existe procedimiento para la solicitud de información contable y técnica debidamente establecida. • Extravió de documentos por la no existencia de procedimiento para el manejo de documentos y de información electrónica. • No se cuenta con un servidor que permita centralizar y optimizar la información institucional.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia de tecnología informática aprovechable en este campo	• Que se roben el equipo de cómputo. • Que externos sustraigan documentos que se utilizan sin la debida autorización. • El robo de documentos que demuestren la ejecución realizada por la Mancomunidad (extracción de documentos contables).

Eje temático: Gestión **Variable: Trabajo en equipo**

Fortalezas	Debilidades
• Existencia de recurso humano calificado, mayoría de nivel universitario • Disponibilidad de logística mínima para realizar las operaciones institucionales	• Existen algunas dificultades para realizar trabajo en equipo relacionado con el liderazgo, la planificación, el seguimiento y evaluación. • A veces se muestra negatividad y egoísmo entre el personal. • No se comparten valores, actitudes y normas de conducta comunes • Algún personal no es muy pro activo • Desconocimiento de la visión, misión, objetivos y metas de la organización.

	• Presión laboral e insuficientes recursos humanos y logísticos. • No existe un compromiso genuino de algunos empleados con sus grupos de trabajo, lo que impide que se desarrollen como equipos de trabajo.
Oportunidades	**Amenazas**
• Se cuenta con muchas herramientas publicadas en internet, que podrían ayudar a mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, si así se quisiera. • La tendencia contemporánea aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar el trabajo en equipo.	• Llegada de personas externas que influyan negativamente en el personal.

Eje Temático: Sostenibilidad **Variable: Política Vernácula**

Fortalezas	**Debilidades**
• Existencia de partidos políticos institucionalizados en los tres países. • Existe mayor respeto a la institucionalidad local y regional por parte de los políticos. • Posicionamiento de la Mancomunidad en la región.	• No contar con una política que atienda las relaciones de la Mancomunidad con el nivel político local, regional y nacional. • La aceptación de imposiciones políticas partidarias que vayan en contra de las políticas de la Mancomunidad tales como: contrataciones de familiares o con recomendaciones políticas.
Oportunidades	**Amenazas**
• El interés internacional por la transparencia minimiza las actitudes caciquescas y autoritarias de los políticos. • Diversidad de partidos políticos	• Que políticos locales quieran interferir en la institucionalidad de la Mancomunidad • Que políticos con influencia nacional no faciliten apoyo a la Mancomunidad cuando esta lo requiera.

Eje Temático: Sostenibilidad **Variable: Financiera**

Fortalezas	**Debilidades**
• Aportaciones de los socios legalizadas en las propias alcaldías. • Se cuenta con recursos financieros de los proyectos de cooperación. • Uso adecuado de los recursos (financieros, humanos, físico y técnicos)	• Algunos de los socios no están al día con sus aportaciones mensuales. • Pérdida de fondos por incumplimiento de compromisos establecidos en convenios. • No se cuenta con fondos propios suficientes para mantener el personal básico necesario para el funcionamiento. • Carencia de una política de financiamiento institucional
Oportunidades	**Amenazas**
• Disponibilidad de recursos de cooperación, para programas de desarrollo. • Interés de cooperantes en fortalecer la sostenibilidad institucional de la Mancomunidad.	• Reducción de fuentes de cooperación a nivel internacional.

Eje Temático: Sostenibilidad **Variable: Transparencia**

Fortalezas	**Debilidades**
• Existe publicación de documentos en página web: estados financieros, documentos técnicos, investigaciones, etc. • Realización de proceso de contratación y adquisición por concursos públicos. • Participación activa de Alcaldes, miembros de Junta Directiva, en el proceso de selección de personal y adquisición de activos • Presentación de informes financieros y técnicos a Junta Directiva y Asamblea. • Existe una política de distribución de beneficios, la cual está incluida en los estatutos de la Mancomunidad Trinacional • Los estatutos de la Mancomunidad contempla el establecimiento de una auditoria social.	• No existe una auditoría interna • No se ha promovido la política de auditoría social para fortalecer la transparencia institucional. • No están normados los procesos de transparencia.
Oportunidades	**Amenazas**
• Experiencias en auditoria social en otras Mancomunidades nacionales. • Participación de representantes de instituciones cooperantes en procesos de la Mancomunidad.	• Pérdida de credibilidad ante la cooperación por la falta de mayor transparencia

Eje Temático: Sostenibilidad **Variable: Credibilidad**

Fortalezas	**Debilidades**
• Existe un reconocimiento institucional a nivel regional e internacional lo que nos permite incrementar las alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo de la región • Los municipios socios creen en el buen desempeño de las actividades realizadas por la Mancomunidad	• No se está realizando lo suficiente en materia de comunicación y rendición de cuentas para mantener la credibilidad institucional. • En algunos casos incumplimiento de actividades previstas en los convenios establecidos
Oportunidades	**Amenazas**
• La demanda de nuevos municipios que expresan su interés en formar parte de la Mancomunidad Trinacional • Mayor interés de técnicos regionales en participar en el equipo técnico de la Mancomunidad • Mas invitaciones de instituciones regionales e internacionales a presentar las experiencias desarrolladas por la Mancomunidad Trinacional • Confianza de la cooperación internacional para la asignación de recursos a la Mancomunidad	• Potencial descrédito por parte de algunos socios inconformes.

Eje Temático: Sostenibilidad **Variable: Conocimiento del Entorno**

Fortalezas	Debilidades
• Disponibilidad de información de los municipios miembros y de los que son parte de la región. • El personal técnico son originarios de los tres países que conocen la idiosincrasia de las poblaciones en el territorio. • Elaboración del Plan Integral de Desarrollo Territorial Trinacional de manera conjunta con los diferentes actores del territorio	• No se cuenta con diagnósticos actualizados de los municipios y de la región • Carencia de un mapeo institucional actualizado y de los principales actores con influencia en el territorio. • No se está analizando coyunturalmente, y las tendencias, sobre el comportamiento social, económico y político de la región.
Oportunidades	**Amenazas**
• La población de los tres países comparten condiciones y problemáticas comunes en el territorio. • Fomentar la delegación de competencias de los municipios a Mancomunidades: en MIRS, ordenamiento territorial, manejo bosques y agua • El PIDET como instrumento de gestión	• Incumplimiento de compromisos definidos en las alianzas estratégicas para implementación de planes de desarrollo transfronterizo.

Eje Temático: Identidad **Variable: Integración Trinacional y Centro Americana**

Fortalezas	Debilidades
• Posicionamiento de la Mancomunidad en la región Trifinio por ser una entidad conformada por gobiernos locales de los tres países. • Integración de municipios fuera del área Trifinio. (Dulce Nombre, Candelaria, El Progreso). Trasciende fuera de la región Trifinio. • Diseño de Políticas Públicas que contribuyen a la cohesión social y gestión territorial trinacional transfronteriza. (Ciudad limpia, bosques para siempre, hambre cero, aguas compartidas, territorio indivisible) • Definida una Visión Compartida del territorio trinacional por los Alcaldes y actores de la región. • Disposición política de los Alcaldes para la integración trinacional.	• Capacidad institucional limitada para acompañar la implementación de las políticas públicas a los gobiernos locales. • Diversidad de intereses afectan la coordinación de la institucionalidad regional en los procesos de desarrollo del territorio. • Falta de claridad en la temática de integración (económico, fronterizo, migración, comercio. etc.) • Falta mayor apropiación por parte de los Alcaldes sobre la temática de integración trinacional. • No se ha logrado la adhesión del 100% de los municipios que conforman la región. • No hay capacidad de atender satisfactoriamente a todos los municipios fronterizos debido a la actual estructura y escasez de recursos humanos y financieros. • Poca incidencia ante el Sistema de Integración Centroamericana.
Oportunidades	**Amenazas**
• Problemática común en los municipios fronterizos que propician la integración en la resolución de los problemas a través de las políticas públicas locales transfronterizas. • Recurso hídrico compartido entre los tres países (Rio Lempa)	• Conflictos bilaterales entre países. • La no priorización de la zona fronteriza por parte de los Gobiernos Nacionales. • Incumplimiento de convenios con actores estratégicos en la región Trifinio. • El territorio no se identifique como unidad

• Plataforma reconocida por Gobiernos Nacionales y Cooperantes para la integración trinacional y desarrollo integral sostenible.	regional, sino como tres países separados por fronteras.

Eje Temático: Identidad **Variable: Liderazgo**

Fortalezas	Debilidades
• Capacidad de incidencia en políticas públicas locales, ordenanzas, planes territoriales de la región Trifinio • Constituida legalmente en los 3 países. • Iniciativa en el abordaje de temas y ejecución de acciones que responden a problemas territoriales. • Capacidad de evolución en la ejecución de proyectos y aprovechamiento de las ofertas por parte de los Cooperantes. • Liderazgo en el diseño e implementación de políticas públicas locales en la Región Trifinio.	• Capacidad limitada de posicionamiento municipal y territorial de la Mancomunidad • Limitados recursos (logísticos y financieros) para desarrollar su liderazgo. • Aun no logra la participación de la sociedad civil, y no está clara su misión. • Desconocimiento del rol de la Mancomunidad por algunos técnicos no permite una adecuada incidencia en el liderazgo local. • Carencia de formación de líderes. • No socialización del pensamiento estratégico institucional (misión, visión, valores) de la Mancomunidad. • Liderazgo institucional casi depende de una persona.
Oportunidades	**Amenazas**
• Posicionamiento como entidad Trinacional líder en los temas de cooperación transfronteriza en la región Trifinio. • Referente de cooperación Sur - Sur.	• Pérdida de credibilidad por falta de mayor transparencia ante los cooperantes, gobiernos locales e instituciones. • Que algunas Mancomunidades nacionales consideren a la Mancomunidad Trinacional como una competencia en la gestión de temas específicos como agua, bosque, SAN, desechos sólidos, ordenamiento territorial, alfabetización, etc.

Eje Temático: Identidad **Variable: Visibilidad**

Fortalezas	Debilidades
• Presencia institucional con buena cobertura en la región. • Existencia de sede propia. • Posee sitio Web.	• Falta mayor comunicación y divulgación de los resultados de la Mancomunidad. • Se carece de una estrategia de comunicación institucional. • No se realiza la sistematización de la diversidad de experiencias. • No hay seguimiento (actualización) de las herramientas existentes de comunicación.
• **Oportunidades**	• **Amenazas**
• Uso de sede propia para eventos trinacionales. • Inserción en la publicidad de las municipalidades.	• En virtud que la Misión de la Mancomunidad no está clara en la mayoría de sus municipios miembros se corre el riesgo se malinterprete su papel.

Eje Temático: Servicios **Variable: Incidencia en Políticas Públicas**

Fortalezas	Debilidades
• La formulación y ejecución de políticas públicas en los municipios que la integran (21 municipios, 5 de El Salvador, 7 de Guatemala, 9 de Honduras), establecida como objeto de la Mancomunidad en sus estatutos (artículo Tres). • Liderazgo de la Mancomunidad Trinacional con relación a Mancomunidades nacionales para el impulso de políticas públicas mancomunadas. (Mancomunidades Copán-Chortí, Lago de Guija, Cayaguanca, Trifinio, Guisayote, AMVAS, MANVASEN, MANCORSARIC). • Credibilidad de los municipios de la región Trinacional (21 municipios de El Salvador, Guatemala, Honduras) en la Mancomunidad Trinacional para el impulso de Políticas Públicas locales transfronterizas, Ciudad Limpia, Territorio Indivisible, Bosques para Siempre, Aguas Compartidas, Hambre Cero. • Aceptabilidad por parte de los municipios socios y Mancomunidades a las convocatorias para impulsar procesos participativos para la elaboración e impulso de políticas públicas locales transfronterizas Ciudad Limpia, Territorio Indivisible, Bosques para Siempre, Aguas Compartidas, Hambre Cero.	• Poca divulgación a la población de las políticas públicas impulsadas por la Mancomunidad Trinacional, lo que no permite lograr el mayor cumplimiento de los compromisos. • Desconocimiento de los miembros de Concejos / Corporaciones municipales (21 municipios de El Salvador, Guatemala, Honduras), de las políticas públicas impulsadas por la Mancomunidad Trinacional por la poca divulgación de las mismas. • Incumplimiento de compromisos establecidos en las Políticas Públicas por parte de los municipios miembros de la Mancomunidad Trinacional.
Oportunidades	**Amenazas**
• Interés de instituciones gubernamentales para el establecimiento de alianzas estratégicas para el impulso de políticas públicas locales transfronterizas. (Ministerio de Ambiente (GT y ELS), CONAP (GT), ICF (HN), CONALFA (GT), Ministerio de Educación (ElS), SESAN (GT). • Existencia de institucionalidad en la región: Plan Trifinio, Cámara Trinacional de Turismo, Comisión Trinacional de Áreas Protegidas, Mancomunidades nacionales: Copán-Chortí, Lago de Guija, Cayaguanca, Trifinio, Guisayote, AMVAS, MANVASEN, MANCORSARIC.	• Retiro de municipios de la Mancomunidad Trinacional: Metapán y Texistepeque, ambos de El Salvador. • Que exista poca voluntad e interés político en municipios para impulsar políticas públicas locales transfronterizas. • Cambios en cargos municipales por procesos eleccionarios, que impiden la implementación y/o continuidad de los procesos.

Eje Temático: Servicios **Variable: Fortalecimiento de Capacidad Institucional**

Fortalezas	Debilidades
• Apoyo (financiero y laboral) a personal técnico y miembros de Junta Directiva, para su participación en procesos de formación y/o capacitación. • Gestión de formación y/o capacitación a técnicos municipales de los municipios que integral la Mancomunidad Trinacional (21 municipios) para fortalecimiento de sus capacidades. • Actualización de software y equipo informático de la institución. • Realización de reuniones mensuales de equipo técnico de la Mancomunidad, que permite la retroalimentación de actividades y procesos que se realizan por políticas públicas y/o proyectos.	• Poco interés de personal municipal, de Mancomunidades y autoridades locales para participar en procesos de formación. • Limitados recursos para el apoyo municipal (financiero / logístico) de los empleados de los municipios que participan en procesos de formación y/o capacitación. • Escaso personal para el adecuado aprovechamiento del apoyo de aliados estratégicos en el fortalecimiento institucional: Proyectos FONSAN, PFI, Programa Bosques y Agua-GIZ • Personal ya capacitado depende directamente de la duración de proyectos o programas impulsados por la Mancomunidad.
Oportunidades	**Amenazas**
• Interés de la cooperación internacional en apoyar el fortalecimiento de la capacidad institucional de los municipios socios (Programa Bosques y Agua GIZ, CATIE, PRESANCA II) • Potencial establecimiento de alianzas estratégicas para fortalecer capacidades institucionales (Centro Universitario de Oriente – CUNORI, CONALFA, -GT- Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerios del Ambiente, Redes de Mancomunidades de Honduras y Guatemala	• Cambios de funcionarios y empleados en cargos municipales por procesos eleccionarios. • Delincuencia e inseguridad que atentan contra la vida de funcionarios y/o empleados públicos, así como del patrimonio de la Mancomunidad y los municipalidades que la integran (21 municipios).

Eje Temático: Servicios **Variable: Cobertura**

Fortalezas	Debilidades
• Institución integrada por municipios de tres países: 21 municipios, 5 de El Salvador, 7 de Guatemala y 9 de Honduras. • Página Web y Sistema de Información Trinacional Territorial, a través de los cuales se divulga información actualizada más allá del territorio de la Mancomunidad. • 4 políticas públicas divulgadas a nivel Trinacional, en municipios que la integran (Ciudad Limpia: 32 municipios, Territorio Indivisible: 29 municipios, Bosques para Siempre: 19, Aguas Compartidas: 14) • 1 Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional presentada públicamente en la Región Trinacional ante los actores. • Elaboración y aprobación por la Asamblea	• Desconocimiento por parte de Concejos/Corporaciones municipales (21 municipios de El Salvador, Guatemala, Honduras) de las políticas públicas impulsadas por la Mancomunidad Trinacional. • Poca identidad con la Mancomunidad por parte de las autoridades locales. • Escaso o casi nulo conocimiento de que son y cuáles son las políticas públicas que está implementando los Consejos o Corporaciones municipales por parte de sus pobladores. • Las mesas de seguridad alimentaria y nutricional no están organizadas en todos los municipios, y donde ya están faltan procesos

General del Plan Integral de Desarrollo Territorial Trinacional – PIDET, para la Región Trifinio que comprende 45 municipios de los tres países. • Alta capacidad de gestión ante organismos internacionales: Unión Europea, AECID, GIZ, SICA.	de consolidación y de apropiamiento por parte de los municipios.
Oportunidades	**Amenazas**
• Interés de la cooperación internacional en apoyar procesos impulsados por la Mancomunidad (Unión Europea, OXFAM Italia, Programa Bosques y Agua GIZ, PRESANCA II) • Potencial establecimiento de alianzas estratégicas para la coordinación interinstitucional (Mancomunidades Nacionales y sus redes, CUNORI, CATIE, CONALFA, MINED…) • Potenciales nuevos municipios de la región Trifinio, para integrarse a la Mancomunidad Trinacional.	• Retiro de municipios de la Mancomunidad Trinacional: Metapán y Texistepeque, de El Salvador. • Poca voluntad e interés político de algunos municipios para impulsar las políticas públicas locales transfronterizas y los procesos impulsados por la Mancomunidad Trinacional • Cambios de funcionarios y empleados en cargos municipales por procesos eleccionarios que restringen la continuidad de los procesos.

Eje Temático: Servicios **Variable: Calidad**

Fortalezas	**Debilidades**
• Procesos de diálogo y cooperación horizontal que ha permitido la integración transfronteriza desde lo local y se concreta en la Mancomunidad Trinacional, replicable en otros territorios: Golfo de Fonseca. • Procesos de políticas públicas exitosos impulsados en la región: Red Trinacional de Guardarecursos Voluntarios, Monitoreo de la Calidad del Agua de afluentes del Rio Lempa; Sistema de Información Territorial Transfronterizo – SINTET a través del cual se divulga información para la toma de decisiones; Planificación Integral de Desarrollo Territorial Trinacional PIDET, el cual se establece como un instrumento orientador a las acciones que se realizan en el territorio. • Se cuenta con Sistema Contable para el control y manejo financiero de los fondos.	• No existe un sistema de evaluación de desempeño del personal. • La Red de Colectores de Información que alimenta el SINTET, no funciona como tal, por lo que no se cuenta con datos actualizados de los municipios. (Empleados municipales designados) • Limitados recursos logísticos para movilización, vehículos (motos, carros). • Limitado personal para la ejecución de actividades de seguimiento y evaluación. • No se sociabilizan los manuales de procedimientos ni se dejan claros los procedimientos administrativos / técnicos. • No se logra hacer el seguimiento adecuado a las actividades, debido a varios motivos, entre ellos, falta de recursos humanos/financieros y problemas de logística. • No existe una política de calidad de los servicios institucionales.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia de normas internacionales para la certificación de los servicios de calidad. • Interés de la cooperación en que la Mancomunidad mejore sus capacidades de	• Atrasos en las transferencias de los gobiernos centrales a los municipios, lo que limita su capacidad financiera para el cumplimiento de acuerdos y compromisos con la

servicios.	Mancomunidad para la ejecución de actividades.

Eje Temático: Recursos **Variable: Humanos**

Fortalezas	Debilidades
• Equipo multidisciplinario: se cuenta con personal con especialidades específicas según los requerimientos de cada proyecto: Ingenieros Agrónomos, Civiles, en Sistemas, Auditores, Administradores de Empresas, Pedagogía, Relaciones Internacionales. • Multinacionalidad: El Salvador, Guatemala, Honduras, Brasil, Uruguay, Italia. • Selección mediante procesos en base a perfil establecido en los proyectos, y en el manual de procedimientos administrativos • Publicación de oportunidades mediante la página Web (trinacionalriolempa.org) • Se cuenta con personal con mucha experiencia en sus especialidades	• Poca identidad de personal con la Mancomunidad. • Poco conocimiento por parte del personal de todas las políticas públicas que impulsa la Mancomunidad. • Problemas de comunicación efectiva • Falta mayor integración del equipo (trabajo en equipo) • Limitados recursos (equipo, vehículos, etc.). • No existe una unidad organizacional de Recursos Humanos • Personal recién contratado no recibe inducción. • No existe una persona encargada del mantenimiento de las instalaciones y sus equipos.
Oportunidades	**Amenazas**
• Amplia cobertura del territorio (45 municipios de la Región Trifinio) para selección de profesionales en concursos. • Centros Universitarios Regionales que permiten contar con profesionales de la Región para incorporarse a las diferentes áreas laborales que promueve la Mancomunidad. • Credibilidad institucional (Mancomunidad) por la proyección que la institución ha realizado se cuenta con oferta de profesionales para laborar en la misma.	• Amplia extensión de la cobertura de los proyectos que sobrecarga el trabajo (21 municipios de El Salvador, Guatemala, Honduras. • Violencia e inseguridad en el territorio • Poca disponibilidad de profesionales del área civil y social, experimentados y con interés de participar en concursos.

Eje Temático: Recursos **Variable: Financieros**

Fortalezas	Debilidades
• Aportaciones de los socios para el funcionamiento institucional • Transparencia de los procesos administrativo financiero • Credibilidad a nivel municipal permite que la mayoría brinde periódicamente sus aportaciones	• Atraso en los aportes municipales (cuotas mensuales) • Alta dependencia de la cooperación internacional • No se cuenta con los suficientes recursos financieros para mantener al personal mínimo necesario.
Oportunidades	**Amenazas**
• Alianzas estratégicas con otros entes que operan en la región	• Falta de transferencias de fondos de los gobiernos centrales a los municipios por el

• Modelo de instancia municipal transfronteriza • Credibilidad institucional (Mancomunidad) • Interés de los cooperantes en la región • Que los gobiernos nacionales brinden aportaciones para la sostenibilidad de la Mancomunidad.	factor político, que limita los aportes y las contrapartidas de los municipios. • Devaluación de la moneda afecta la disponibilidad para las aportaciones.

Eje Temático: Recursos **Variable: Infraestructura**

Fortalezas	**Debilidades**
• Disposición de un edificio propio recién construido acorde a las necesidades técnico - administrativas, con una ubicación accesible. • Se cuenta con terreno que brinda la posibilidad de ampliar las instalaciones	• Instalaciones aisladas sin vigilancia, ni sistema de seguridad • Dependencia de vehículo para llegar a las instalaciones • Falta de cobertura vegetal (árboles de sombra) • Mala calidad de servicios básicos (energía y agua).
Oportunidades	**Amenazas**
• Red vial en buenas condiciones para la movilización en cualquier época del año. • Disponibilidad de terrenos en los municipios miembros para la construcción de subsedes.	• Fallas geológicas en zonas cercanas

Eje Temático: Recursos **Variable: Equipamiento**

Fortalezas	**Debilidades**
• Se cuenta con equipamiento básico: computadoras de escritorio y portátiles, impresoras, fotocopiadoras, proyector, cámaras fotográficas, red telefónica, internet. • Se cuenta con mobiliario básico: escritorios, sillas, mesas de reuniones, archivos y libreras. • Estufa eléctrica y refrigeradora. • Disponibilidad de vehículos para el desarrollo de las actividades de los proyectos.	• No se cuenta con planta eléctrica • No se cuenta con sistema de seguridad del edificio. • No se cuenta con seguro para todo el equipo. • Algunas personas no son cuidadosas en el uso de los equipos.
Oportunidades	**Amenazas**
• Disponibilidad en el mercado local y regional de negocios distribuidores de equipo de oficina.	• Pérdida de equipo por robos • Deterioro del equipo por fluctuación constante del voltaje en la sede principal

Eje Temático: Recursos **Variable: Logística**

Fortalezas	Debilidades
• Se cuenta con vehículos: 4 pick up, 1 camioneta, 2 motos. • Se cuenta con página Web y el Sistema de Información Territorial Trinacional (SINTET) • Dentro de la estructura orgánica se cuenta con asistente de la Gerencia y una persona encargada de servicios múltiples, que apoyan algunas actividades logísticas de la organización. • Existencia de 3 líneas telefónicas e internet • Se cuenta con seguro contra robos, accidentes y daños a terceros, para los vehículos.	• No se cuenta con motorista y encargado de mantenimiento de vehículos • Limitados vehículos para la cantidad de personal de campo: Hambre Cero: 6; Ciudad Limpia. 2; Aguas Compartidas: 3; AlfaSAN: 3.
Oportunidades	**Amenazas**
• Interés de la cooperación internacional en apoyar el fortalecimiento logístico de la Mancomunidad (Programa Bosques y Agua GIZ, PRESANCA II) • Interés de actores del territorio, para el establecimiento de Alianzas estratégicas que fortalecen logísticamente (Asociaciones de municipios Trifinio, Cayaguanca, Guisayote)	• Robos • Accidentes • Deficiente servicio telefónico y de internet

Eje Temático: Relaciones Externas **Variable: Actores**

Fortalezas	Debilidades
• Capacidad para el establecimiento de alianzas. • Característica fronteriza y Trinacional la convierten atractiva para atraer inversión social al territorio. • Innovadora en la selección de temas para el desarrollo.	• Establecimiento de alianzas por oferta de cooperantes y no por demanda institucional. • Carencia de un mapeo y de la cobertura de los actores. • Falta de sistematización de las experiencias • Forma de ejecución de actividades no completamente de acuerdo a las exigencias de los actores locales. • No existe una plataforma de articulación de los actores con intereses en materia de desarrollo en la región.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existencia de una diversidad de actores locales y regionales con potencial para actuar en alianzas estratégicas para la integración Trinacional. • Existen entes que ya han hecho mapeo de actores en la Región.	• No considerar actores que trabajen en el territorio y surjan fricciones por competencias. • Duplicación de esfuerzos entre actores. • No se logra avanzar en alianzas con actores claves en la integración fronteriza, principalmente en el tema aduanero.

Eje Temático: Relaciones Externas **Variable: Alianzas Estratégicas**

Fortalezas	Debilidades
• Establecimiento de alianzas con actores que atienden problemas del desarrollo en la región. • Articulación de los gobiernos locales como socios de la Mancomunidad • Reconocimiento de la Mancomunidad Trinacional por los gobiernos nacionales le da prestancia a su oferta de servicios.	• Falta construir alianzas con socios nacionales de cada país (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación). • Aun no se logra articular esfuerzos con la sociedad civil, universidades y el sector privado. • No se tiene una caracterización de los actores mencionados. • Incompatibilidad de estilos de gestión con algunos actores (CTPT) • Participación en áreas que no le competen que genera competencia con otros actores, principalmente Mancomunidades nacionales.
Oportunidades	**Amenazas**
• Interés de algunos actores en establecer alianzas con la Mancomunidad.	• Tener contradicciones con otros actores en el territorio por competencias en servicios.

Eje Temático: Relaciones Externas **Variable: PIDET**

Fortalezas	Debilidades
• La Mancomunidad lideró la elaboración del PIDET. • El PIDET representa guía consensuada en materia de planificación territorial para futuros proyectos en la región. • La Mancomunidad Trinacional tiene condiciones para formular y gestionar diversos proyectos del PIDET	• El plan muestra diversos vacíos de información socioeconómica • Existe una aceptación sobre la necesidad de su actualización. • Falta mayor divulgación sobre su contenido y proyección. • La pobre gestión del PIDET en el territorio.
Oportunidades	**Amenazas**
• Diversidad de actores en el territorio conocen y apoyan el PIDET • Hay una caracterización del territorio en aspectos sociales, ambientales y físicos. • Cooperantes externos muestran interés en apoyar financiera y técnicamente la ejecución de algunos de los proyectos del PIDET.	• Que los municipios no lo adopten y quede como un documento informativo.

Eje Temático: Relaciones Externas **Variable: CTPT**

Fortalezas	Debilidades
• Alianza entre Mancomunidad y CTPT en la aprobación y gestión del PIDET.	• Diferencias de liderazgo entre Mancomunidad y CTPT.
Oportunidades	**Amenazas**
• Existe un potencial de articular acciones conjuntas para la gestión del PIDET y del territorio Trifinio	• Siendo la CTPT un ente progubernamental, pudiera impulsar acciones que limiten el accionar de la Mancomunidad. • Algunos recursos de cooperación pueden ser captados por la CTPT si la Mancomunidad Trinacional no supera algunas de las debilidades expuestas.

Eje Temático: Territorio Trinacional **Variable: Social**

Fortalezas	Debilidades
• El capital humano que comparte el territorio donde hay similitudes culturales, étnicas, lingüísticas y comerciales • Una población de aproximadamente 800 mil habitantes • Los sistemas de organización social en los 3 países es participativo e incluyente • Existencia de organizaciones trinacionales • Existencia de poblaciones indígenas • Existencia de Mancomunidades (Lago de Guija, AMVAS, Trifinio, Copán Chortí, etc.) • La densidad poblacional en el territorio representa el 8% de la población de los tres países • El intercambio comercial y turístico que promueve el desarrollo integral de la región	• No hay voluntad política, ni legislación de migración comercial y turística para la región • Altos niveles de delincuencia • La rotación de personal con la llegada de nueva administración en cada gobierno • La sobreexplotación de los recursos naturales podrían incidir en el rumbo económico de y desplazamientos migratorios.
Oportunidades	**Amenazas**
• Que los gobiernos nacionales tomen decisiones hacia una mayor integración regional, debido a la cercanía y familiaridad de la población.	• El desplazamiento del crimen organizado puede ir cambiando el contexto social • Las rutas de integración de los gobiernos se vayan separando de una integración regional verdadera.

Eje Temático: Territorio Trinacional **Variable: Ambiental**

Fortalezas	Debilidades
• La diversidad climatológica (altitudes desde 400 hasta los 2800 metros sobre el nivel del mar) • Capacidad de generar energía hidráulica	• Sobreexplotación del recurso hídrico, forestal y edáfico sin planes de sostenibilidad • Falta de control y legislación en la explotación de los recursos naturales.

• La capacidad productiva agrícola y ganadera • Zona productora de agua • Declaratoria de la reserva de la biosfera Trifinio – Fraternidad por parte de la UNESCO • Procesos impulsados con enfoque de protección ambiental • Existe un plan de ordenamiento territorial • Riqueza forestal, hídrica y edáfica para diversificar la producción de acuerdo a las condiciones	• No existe la aprobación por parte de los tres gobiernos del PIDET. • La existencia de prácticas agrícolas que sobreexplotan los recursos naturales (quemas, uso de agroquímicos, cultivo en laderas y ganadería extensiva) • No existe una legislación homóloga que trate la protección de recursos naturales compartidos • Conflictos por el agua en comunidades fronterizas • Contaminación de los recursos hídricos por aguas servidas
Oportunidades	**Amenazas**
• Organizaciones cooperantes que promueven la sostenibilidad productiva amigable con el medio ambiente (ejemplo: CATIE)	• Que los Gobiernos nacionales autoricen la explotación minera en la zona fronteriza.

Eje Temático: Territorio Trinacional **Variable: Economía**

Fortalezas	Debilidades
• Variedad de actividades productivas en la región: café, granos básicos y hortalizas. • Asociativismo de productores y comerciantes • Facilidad para la comercialización de los productos • Vías de acceso en buen estado	• La producción está basada en rubros agropecuarios de baja rentabilidad. • Existe un déficit alimentario en parte de la población • La existencia de intermediarios afectan la economía campesina. • Deterioro de los suelos y el recurso hídrico
Oportunidades	**Amenazas**
• Accesibilidad a créditos para producción • Apoyo a productores por parte de las entidades internacionales y locales	• Deterioro del modelo productivo de los países

Eje Temático: Territorio Trinacional **Variable: Política Vernácula**

Fortalezas	Debilidades
• Existencias de diversas tendencias políticas en cada uno de los países.	• No existe una cultura política en la población • Temporalidad de los gobernantes locales que obstaculiza el desarrollo • No existe una institución autónoma que gestione, administre y ejecute procesos en el territorio sin la intervención política estatal nacional de cada país.

Oportunidades	Amenazas
• Existencia de organismos que apuestan por el desarrollo y la integración de la región	• Intervención de países extranjeros incidiendo negativamente en los procesos regionales. • Diversidad de corrientes políticas limiten los procesos de integración. • División de regiones por cuestiones políticas • Que se muestra poco interés de la cooperación internacional en apoyar la región.

Anexo # 6
Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)
Fichas de Proyectos del PEDI

FICHA DE PROYECTO

Objetivo Institucional:	**Lograr los recursos financieros necesarios para sufragar los gastos de funcionamiento y gestión territorial**
Nombre del Proyecto:	Elaboración de Plan y Política Financiera
Costo Total:	$ 10,480.00
Duración:	2 meses
Inicio:	Marzo del 2014
Ubicación Geográfica:	Sede de las oficinas de la Mancomunidad
Origen del Proyecto:	PEDI de la Mancomunidad
Objetivo del Proyecto:	Proyectar a mediano plazo el flujo financiero y establecer normas que regulen y faciliten la administración financiera y la toma de decisiones, así como la preparación de rendición de cuentas.

Descripción del Proyecto: La Mancomunidad no dispone de una normativa que regule la planificación, programación, ejecución presupuestaria, liquidación y rendición de cuentas, por lo cual en la práctica las decisiones quedan en manos de la Gerencia y la Administración según se presente la operación de recursos financieros, que generalmente no ajustan para atender las necesidades de funcionamiento de la Mancomunidad, por lo cual se hace necesario preparar un plan y una política financiera para cumplir con el objetivo previsto. Serán beneficiarios directos el personal gerencial y administrativo en tanto tendrán una herramienta para la toma de decisiones, así como los socios porque asegurarán un uso más eficiente y transparente de los recursos. Esta iniciativa se desarrollará en las siguientes etapas: preparación y aprobación de TdR, concurso para contratar consultor, selección y contratación, realización de consultoría, revisión de resultados y validación, aprobación de la política, aplicación de la política en la revisión del POA – presupuesto y en la gestión presupuestaria.

Desglose aproximado del costo ($):	Consultoría:	10,000.00
	Eventos:	480.00
	Total:	10,480.00

Financiamiento:	4.6% Mancomunidad y 95.4% Cooperación externa
Unidad Ejecutora:	Unidad Administrativa
Modalidad de Ejecución:	Por administración directa conforme a políticas y procedimientos concertados con el cooperante.

Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI)

FICHA DE PROYECTO

Objetivo Institucional:	**Desarrollar los procesos técnico – administrativos y normas para una eficaz y eficiente gestión**
Nombre del Proyecto:	Revisión y actualización del manual de organización y funciones
Costo Total:	$ 7,980.00
Duración:	1.5 meses
Inicio:	2do trimestre de 2014
Ubicación Geográfica:	Sede de las oficinas de la Mancomunidad
Origen del Proyecto:	PEDI de la Mancomunidad
Objetivo del Proyecto:	Disponer de una herramienta que defina el perfil de cada unidad organizacional y de los puestos necesarios, a la eficiente y eficaz operación, acorde a las necesidades actuales de la institución.

Descripción del Proyecto: La Mancomunidad actualmente dispone de un manual de organización y funciones que fue revisado y actualizado en el año 2011, sin embargo, el mismo no contempla los perfiles de las unidades organizacionales, adicionalmente con la revisión del pensamiento estratégico se adecuó la estructura organizativa por lo cual es necesario la reformulación del manual para que refleje la nueva estructura y cumpla con el objetivo correspondiente. Se beneficiarán directamente de esta iniciativa la Gerencia y la Administración en tanto dispondrán de una herramienta para definir los términos de la contratación del personal, así como el personal mismo que tendrá claridad sobre su quehacer. La iniciativa se desarrollará en las siguientes fases: preparación y aprobación de TdR, concurso para contratar consultor, selección y contratación, realización de consultoría, revisión del resultado y validación, aprobación del manual, aplicación del manual.

Desglose aproximado del costo ($):	Consultoría:	7,500.00
	Eventos:	480.00
	Total:	7,980.00

Financiamiento:	6% Mancomunidad y 94% Cooperación externa
Unidad Ejecutora:	Unidad Administrativa
Modalidad de Ejecución:	Por administración directa conforme a políticas y procedimientos concertados con el cooperante.

Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Fichas de Proyectos del PEDI

FICHA DE PROYECTO

Objetivo Institucional:	**Desarrollar y aplicar procesos técnicos innovadores de gestión territorial**
Nombre del Proyecto:	Desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo
Costo Total:	$ 7,420.00
Duración:	6 meses
Inicio:	3er trimestre del 2014
Ubicación Geográfica:	Sede de las oficinas de la Mancomunidad
Origen del Proyecto:	PEDI de la Mancomunidad
Objetivo del Proyecto:	Que la Mancomunidad disponga de un equipo de alto rendimiento, comprometido con la entidad.

Descripción del Proyecto: El trabajo en equipo es fundamental para alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, considerando la intervención de la Mancomunidad de manera que todas las acciones que se impulsan sean de forma complementaria y articulada, a fin de optimizar el uso de los recursos y lograr los resultados deseados, con un personal identificado y comprometido con la filosofía institucional. Lograr un equipo de alto rendimiento es un proceso, por lo cual la propuesta implica impulsarlo a través de la modalidad de asesoría, realizando jornadas de capacitación modular y asesorías en un período que le permita al equipo ir construyendo la articulación y motivación necesaria. La iniciativa se desarrollará en las etapas siguientes: preparación y aprobación de TdR, concurso para contratar consultor, selección y contratación, desarrollo de consultoría tipo asesoría.

Desglose aproximado del costo ($):	Consultoría:	5,500.00
	Eventos:	1,920.00
	Total:	7,420.00

Financiamiento:	25.9% Mancomunidad y 74.1% de cooperación externa
Unidad Ejecutora:	Gerencia y la Unidad Administrativa
Modalidad de Ejecución:	Por administración directa conforme a las políticas y procedimientos concertados con el organismo cooperante.

Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Fichas de Proyectos del PEDI

FICHA DE PROYECTO

Objetivo Institucional:	**Fortalecer la gobernabilidad institucional**
Nombre del Proyecto:	Institucionalización del Equipo de Coordinación en la estructura de la Unidad de la Mancomunidad.
Costo Total:	$ 620.00
Duración:	Permanente
Inicio:	Enero 2014
Ubicación Geográfica:	Sede de las oficinas de la Mancomunidad
Origen del Proyecto:	El PEDI de la Mancomunidad
Objetivo del Proyecto:	Disponer de un equipo técnico responsable del análisis, asesoría, seguimiento y evaluación continua de las operaciones de la Mancomunidad Trinacional.

Descripción del Proyecto: Para efectos de facilitar la gestión de la Gerencia General y asesorar a la Junta Directiva se creará un equipo de Coordinación que será liderado por el Gerente, y sus decisiones tendrán efecto normativo en las operaciones de la Mancomunidad. Consiste en la conformación de un equipo técnico con la participación de los jefes de las Unidades Técnico – Operativas y de autoridad funcional de la Mancomunidad (como la Unidad de Planificación), quienes sostendrán reuniones semanales para conocer los planes de trabajo, analizar la problemática técnico - administrativa, dar seguimiento al cumplimiento de la programación operativa y evaluar los avances del POA, los proyectos en ejecución y los demás planes que la Mancomunidad gestione. El proyecto se desarrollará en las siguientes fases: elaboración de perfil, aprobación de perfil por la JD, conformación del Equipo, realización de reuniones conforme perfil, acuerdos y compromisos.

Desglose aproximado del costo ($):

Diseño: (documento perfil):	300.00
Eventos: (reuniones para 1 año):	320.00
Total:	620.00

Financiamiento:	100% de la Mancomunidad
Unidad Ejecutora:	La Unidad de Planificación, Programación, Seguimiento y Evaluación:
Modalidad de Ejecución:	Por administración directa conforme a las normas, políticas y procedimientos de la institución.

Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Fichas de Proyectos del PEDI

FICHA DE PROYECTO

Objetivo Institucional:	**Fortalecer el empoderamiento institucional de los municipios socios y personal de la Mancomunidad**
Nombre del Proyecto:	Diseño y operación de Estrategia de Comunicación para fortalecer la identidad institucional y el empoderamiento de socios y el personal
Costo Total:	$ 32,820.00
Duración:	2 meses
Inicio:	2do trimestre del 2014
Ubicación Geográfica:	Sede de las oficinas de la Mancomunidad
Origen del Proyecto:	PEDI de la Mancomunidad
Objetivo del Proyecto:	Normar la comunicación interna y externa de la Mancomunidad y así posicionarse como una organización que promueve la cohesión social y la integración territorial transfronteriza en su territorio.

Descripción del Proyecto: Después de 8 años de haberse constituido la Mancomunidad, e impulsar importantes procesos para generar condiciones de cohesión social y apoyo a la integración trinacional, muy poco la población y los principales actores del territorio conocen sus resultados y experiencias, en tal sentido se hace necesario la preparación de una política y estrategia que regule la comunicación y oriente las acciones a seguir para alcanzar el objetivo propuesto. Serán beneficiarios los municipios socios y la Mancomunidad en sí en tanto se posicione y obtenga mayor apoyo de la institucionalidad regional y la cooperación. Las fases para la ejecución de esta iniciativa se desarrollarán en las siguientes: preparación y aprobación de los TdR, concurso para contratar consultor, selección y contratación, realización de consultoría, revisión de resultados y validación, aprobación de la política y estrategia, proceso de implementación, valoración preliminar de resultados.

Desglose aproximado del costo ($):

Consultoría:	7,500.00
Eventos:	480.00
Materiales	15,000.00
Otros (Publicidad)	10,000.00
Total:	32,820.00

Financiamiento:	30% Mancomunidad y 70% Cooperación externa
Unidad Ejecutora:	La Gerencia
Modalidad de Ejecución:	Por administración directa conforme a políticas y procedimientos concertados con el cooperante.

Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Fichas de Proyectos del PEDI

FICHA DE PROYECTO

Objetivo Institucional:	**Lograr los recursos financieros necesarios para funcionamiento y gestión territorial.**
Nombre del Proyecto:	Establecer un banco de proyectos
Costo Total:	$ 3,320.00
Duración:	6 meses
Inicio:	2do trimestre del 2014
Ubicación Geográfica:	Sede de las oficinas de la Mancomunidad
Origen del Proyecto:	PEDI de la Mancomunidad
Objetivo del Proyecto:	Disponer de una base de datos que contenga un conjunto de proyectos de inversión, clasificados según el nivel de gestión en el que se encuentren.

Descripción del Proyecto: Una de las principales responsabilidades de la Mancomunidad es atraer recursos de inversión para el desarrollo sostenible del territorio trinacional, y de hecho lo ha estado realizando mediante la gestión de varios proyectos, algunos concluidos y otros en ejecución; sin embargo no se dispone de una base de datos que muestre el nivel de formulación de los proyectos, tanto a nivel de fichas, perfiles y estudios, según sea el caso, así como los proyectos que están a nivel de propuesta, negociación, ejecución, ejecutados y con finiquito. Lo anterior facilitará el control y seguimiento de los proyectos y la oportunidad de obtener recursos según el interés de entes nacionales o cooperantes. El desarrollo de esta iniciativa se ha considerado realizarla con recursos propios bajo las siguientes fases: diseño de las guías según el tipo, diseño y desarrollo del archivo, preparación de fichas, perfiles, etc., conformación del banco, actualización permanente.

Desglose aproximado del costo ($):	Consultoría:	3,000.00
	Eventos:	320.00
	Total:	3,320.00

Financiamiento:	100% de la Mancomunidad
Unidad Ejecutora:	Unidad de Planificación
Modalidad de Ejecución:	Por administración directa conforme a las políticas y procedimientos internos de la Mancomunidad

Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa (MTFRL)
Fichas de Proyectos del PEDI

FICHA DE SUBPROGRAMA

Línea Estratégica II:	Fortalecer la capacidad de gestión de la Mancomunidad y sus municipios socios.
Nombre del Subprograma:	Mejorar las capacidades del personal técnico, administrativo y autoridades políticas de la Mancomunidad
Costo Total:	$ 63,500.00
Duración:	3 años
Inicio:	3er trimestre del 2014
Ubicación Geográfica:	Sede de las oficinas de la Mancomunidad
Origen del Proyecto:	PEDI de la Mancomunidad
Objetivo del subprograma:	Potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas del recurso humano institucional, acorde a las necesidades que demanda la misión y objetivos de la entidad.

Descripción del Proyecto: El subprograma implicará la preparación y gestión de un plan de capacitación para el mejoramiento de las capacidades técnicas del recurso humano, previo levantamiento de las necesidades de formación, considerando además los perfiles del manual de organización y funciones. Adicionalmente, se elaborarán las propuestas y realizarán las gestiones necesarias para la institucionalización de los diplomados en SAN y el de Manejo de Bosques; para lo cual se realizará una alianza con una de las universidades que cuente con las condiciones adecuadas y tengan disponibilidad para el desarrollo de los diplomados. Además, para efectos de lograr la escuela permanente en administración pública y formación de líderes locales, se incluye dentro de este subprograma la preparación del diseño arquitectónico de lo que será el centro de capacitación. Con este subprograma se beneficiará en forma directa el personal institucional y las autoridades, funcionarios y empleados de los socios, así como la población en general. El subprograma se desarrollará en las siguientes etapas: contratación de consultorías, preparación de los documentos, socialización y validación, realización de alianzas con universidades y entes que oferten servicios de capacitación, ejecución de eventos, y evaluación de resultados.

Desglose aproximado del costo ($):

Elaboración de plan de capacitación y desarrollo de eventos	30,500.00
Institucionalización de los diplomados SAN y Manejo de Bosques	18,000.00
Diseño centro de capacitación escuela permanente de administración pública	15,000.00
	63,500.00

Financiamiento:	13.4% de la Mancomunidad y 86.6% Cooperación externa
Unidad Ejecutora:	Gerencia y la Unidad Administrativa
Modalidad de Ejecución:	Por administración directa conforme a políticas y procedimientos concertados con el cooperante.