

PE-ECL-63
B692
C-2

**Estrategia de Administración de la Mancomunidad para el Desarrollo
Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá
(MANMUNI PETÉN ITZÁ), Departamento de Petén
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Christian Ismael Bollmann Pacheco (Estudiante)

Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj (Tutor)

Licda. Azucena Quinteros Figueros (Revisora)

El Petén, diciembre de 2008



B. J. Puna - I - 10, 671 - 2009 C-2 8100.0.0

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M . Sc. . Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M . Sc. . Alba Aracely Rodríguez de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. María Elena Aguilar
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Mario Jacinto Reynoso López

Examinador

Lic. Ana María Romero

Examinador

Lic. Cándido Abimael Reynoso López

Examinador

Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj

Asesor

Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros

Revisora



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicas@upana.edu.gt y upana@yahoo.com

REF.:C.C.E.F.0004-2008-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 09 DE DICIEMBRE DE 2008

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Luis Tepé, tutor y licenciada Gloria Quinteros, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED– titulada “ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MANCOMUNIDAD PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS MUNICIPIOS DE LA CUENCA DEL LAGO PETÉN ITZÁ (MANMUNI PETÉN ITZÁ)”. Presentada por el estudiante Christian Ismael Bollmann Pacheco, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00016.2008 de fecha 19 de octubre del 2008; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Nombre completo: Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj

Título: Licenciado en Administración de Sistemas de Información

Dirección: 6ª. Calle, Casa 43, Residenciales Brisas del Valle, Villa Canales

No. Teléfono Of. 2332-1854

No. Teléfono Cel. 5083-7076

No. De Fax 2331-7330

E-Mail: lftepe@yahoo.com.mx

Guatemala, julio 29 del 2008

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Estrategia de Administración de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá (MANMUNI PETÉN ITZÁ)"** realizado por Christian Ismael Bollmann Pacheco, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **NOVENTA Y CINCO** puntos (95).

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj

Licenciada en Administración Educativa
Dirección 16 calle 40-24 zona 5, Colonia Jardines de la Asunción, Sur.
No. de teléfono oficina 2334 9226
No. de teléfono celular 5741 7132
E-mail azucenaquinteros@yahoo.com.mx

Guatemala, 23 de septiembre de 2008

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad Guatemala

Estimados Señores:

Con relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Estrategia de Administración de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá (MANMUNI PETÉN ITZÁ), Departamento de El Petén”**, realizado por Christian Ismael Bollmann Pacheco, estudiante de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, carné 0105-20-2005624. He procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente


Licda: Glotia Azucena Quinteros Figueros



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 014.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **Bollmann Pacheco, Christian Ismael**, con carné No. 0105-20-2005624 aprobó el Examen Técnico Profesional con 89 puntos, de Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 19 del mes de octubre del año 2008.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 28 días del mes de enero de 2009-----.

Atentamente,

Arg. Vicky Sicafior
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Becida Perez.
CC: Archivo

Índice

I.	Resumen	1
II.	Introducción.....	2
III.	Planteamiento del problema	4
	3.1. Pregunta de investigación.....	5
	3.2. Objetivos.....	5
	3.2.1. General.....	5
	3.2.2. Específicos	5
	3.3. Alcances y límites.....	5
	3.4. Aporte	6
	3.4.1. A la Mancomunidad	6
	3.4.2. Al País	7
	3.4.3. A la Universidad.....	7
IV.	Metodología.....	8
	4.1. Sujetos	8
	4.2. Instrumentos	8
	4.3. Procedimiento.....	9
V.	Presentación y análisis de resultados.....	11
	5.1. Diagnóstico administrativo.....	11
	5.1.1. Área administrativa.....	11
	5.1.2. Área mercadológica.....	16
	5.1.3. Área económica y financiera.....	17
	5.2. Diagnóstico situacional.....	18
	5.2.1. Análisis FODA	18
	5.2.2. Diagrama de causa y efecto	19
VI.	Exposición y discusión	21
VII.	Propuesta	25
	7.1. Resumen	25
	7.2. Objetivos.....	25

Índice

I.	Resumen	1
II.	Introducción.....	2
III.	Planteamiento del problema	4
	3.1. Pregunta de investigación.....	5
	3.2. Objetivos.....	5
	3.2.1. General.....	5
	3.2.2. Específicos.....	5
	3.3. Alcances y límites.....	5
	3.4. Aporte	6
	3.4.1. A la Mancomunidad	6
	3.4.2. Al País	7
	3.4.3. A la Universidad.....	7
IV.	Metodología.....	8
	4.1. Sujetos	8
	4.2. Instrumentos	8
	4.3. Procedimiento.....	9
V.	Presentación y análisis de resultados.....	11
	5.1. Diagnóstico administrativo.....	11
	5.1.1. Área administrativa.....	11
	5.1.2. Área mercadológica.....	16
	5.1.3. Área económica y financiera.....	17
	5.2. Diagnóstico situacional.....	18
	5.2.1. Análisis FODA	18
	5.2.2. Diagrama de causa y efecto.....	19
VI.	Exposición y discusión.....	21
VII.	Propuesta	25
	7.1. Resumen	25
	7.2. Objetivos.....	25

7.3. Tiempo de implementación	26
7.4. Costo de la propuesta.....	26
VIII. Conclusiones.....	27
IX. Recomendaciones	28
X. Referencias	29
ANEXOS.....	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Grado de conocimiento de los miembros de la MANMUNI PETÉN ITZÁ sobre sus objetivos e integración	12
Gráfico 2.	Organigrama general de la MANMUNI PETÉN ITZÁ	13
Gráfico 3.	Organigrama de la Junta Directiva de la MANMUNI PETÉN ITZÁ	14
Gráfico 4.	Causas del inadecuado funcionamiento de MANMUNI PETÉN ITZÁ	16
Gráfico 5.	Diagrama causa y efecto de la MANMUNI PETÉN ITZÁ	20
Gráfico 6.	Cuotas de funcionamiento adeudadas por municipios miembros de la Mancomunidad	76
Gráfico 7.	Comparación de ingresos municipales obtenidos de transferencias del gobierno central	78
Gráfico 8.	Comparación de deuda interna y deuda externa de municipios miembros de la Mancomunidad	80

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Plan estratégico 2009 - 2013 de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá	35
Cuadro 2	Plan operativo 2009 de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá	43
Cuadro 3	Junta Directiva de la MANMUNI PETÉN ITZÁ para el período 2008 – 2009	72
Cuadro 4	Cuotas mensuales de funcionamiento pendientes de pago por municipios asociados de la MANMUNI PETÉN ITZÁ	75
Cuadro 5	Transferencias del gobierno central a los municipios que integran la MANMUNI PETÉN ITZÁ, para los ejercicios fiscales 2004 – 2007	77
Cuadro 6	Endeudamiento interno y externo de los municipios que integran la MANMUNI PETÉN ITZÁ, hasta Marzo 2008	79
Cuadro 7	Fortalezas de la Mancomunidad y sus estrategias para aprovecharlas	82
Cuadro 8	Debilidades de la Mancomunidad y sus estrategias para eliminarlas	83
Cuadro 9	Oportunidades que tiene la Mancomunidad y estrategias para aprovecharlas	84
Cuadro 10	Amenazas que puede tener la Mancomunidad para el logro de sus objetivos y estrategias para enfrentarlas, eliminarlas o reducirlas	85
Cuadro 11	Cronograma de implementación de la Estrategia de Administración de la MANMUNI PETÉN ITZÁ	94
Cuadro 12	Presupuesto para la realización del documento de Estrategia de Administración de la MANMUNI PETÉN ITZÁ	95

I. Resumen

La Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá (MANMUNI PETÉN ITZÁ), fue creada en el 29 de mayo del año 2003, está integrada por los municipios de Flores, San Benito, San José, San Andrés y San Francisco. Según descripción literal de los estatutos “Es una asociación no lucrativa, denominada Mancomunidad de Municipios, de naturaleza esencialmente solidaria y de desarrollo en el ámbito municipal, con igualdad de derechos y obligaciones entre los municipios que la conforman, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios públicos. Tiene por objeto gestionar el desarrollo sostenible de los habitantes de los municipios mancomunados y de la cuenca del lago Petén Itzá, con énfasis en la mejora de la calidad de vida de las personas en una forma sostenible con los recursos de la cuenca”.

Como resultado de una evaluación integral, se determinaron varios problemas administrativos en la Mancomunidad, siendo los principales: la falta de un plan de trabajo que oriente el cumplimiento de su objeto y fines, el desconocimiento de su integración y forma de funcionamiento por los nuevos integrantes, la carencia de recursos financieros suficientes para funcionamiento y la falta de un objetivo común.

Con la finalidad de realizar un proceso ordenado de administración de una organización, se debe partir de una planificación que proporcione los lineamientos para su adecuado funcionamiento. Es por ello, que como parte de este estudio se definió como estrategia de administración, la elaboración de un plan estratégico de trabajo, mediante el cual se establecieron la visión, misión, objetivos estratégicos, y resultados esperados para el corto, mediano y largo plazo, con aplicación específica para el período 2009 - 2013. Para concretar acciones en el corto plazo, se diseñó un plan para el año 2009, a través del cual se definieron objetivos operativos de acuerdo a los objetivos estratégicos, actividades, fechas de realización, recursos necesarios y las personas responsables de la implementación.

II. Introducción

La Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá (MANMUNI PETÉN ITZÁ), fue creada en el 29 de mayo del año 2003, y según el acta constitutiva No. 017-2003, en descripción literal, establece que “está integrada por los municipios de Flores, San Benito, San José, San Andrés y San Francisco. Es una asociación no lucrativa, denominada Mancomunidad de Municipios, de naturaleza esencialmente solidaria y de desarrollo en el ámbito municipal, no religiosa, no partidista, con igualdad de derechos y obligaciones entre los municipios que la conforman, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios públicos. Está legalmente constituida y se rige por sus Estatutos, sus Reglamentos y demás leyes y reglamentos que le son aplicables, especialmente el Código Municipal (Decreto Ley No. 12-2002), y la Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo No. 312-2002). Esta mancomunidad tiene por objeto gestionar el desarrollo sostenible de los habitantes de los municipios mancomunados y de la cuenca del Lago Petén Itzá, con énfasis en la mejora de la calidad de vida de las personas en una forma sostenible con los recursos de la cuenca”.

Esta mancomunidad, busca propiciar un proceso integral de desarrollo sostenible en los municipios que la conforman, lo cual requiere la integración y participación activa de todos sus órganos. Esto ha sido difícil de lograr, debido a las múltiples responsabilidades que los alcaldes y demás miembros tienen en sus propias corporaciones municipales; lo cual puede evidenciarse en el estado actual del funcionamiento de esta organización. Esto es comprensible, si se analiza que el proceso de funcionamiento en mancomunidad de municipios es de reciente aplicación en Guatemala.

Además, la limitación financiera de las cinco municipalidades, muy dependientes del financiamiento del gobierno central, proveniente del situado constitucional, IVA-PAZ y otros impuestos, no ha permitido que el proceso de integración y fortalecimiento de la Mancomunidad se establezca en cerca de 5 años de funcionamiento, a sabiendas que la Mancomunidad es una buena oportunidad para impulsar el proceso de desarrollo de la población de estos municipios ubicados en la cuenca del lago Petén Itzá.

Desde su fundación en el año 2003, la Mancomunidad no ha contado con una estrategia de administración que asegure su adecuado funcionamiento para el logro de su objeto y fines. Tampoco cuenta con un plan de trabajo que oriente sus actividades en el corto, mediano y largo plazo, por lo que se tiende a centralizar las actividades bajo la dirección de la Gerencia y la presidencia de la Junta Directiva, mientras que los otros órganos no han funcionado como se acordó en los estatutos.

En tal sentido, como solución a esta problemática se plantea una estrategia de administración que posibilitará el adecuado funcionamiento de la Mancomunidad, que consiste en un plan estratégico de trabajo para el año 2009. Para llegar a esta conclusión, se realizó el proceso de trabajo que inició la evaluación integral, a través de la cual se recopiló información documental relacionada con la organización y su funcionamiento; también se realizaron entrevistas y consultas verbales a los miembros de la asamblea general, técnicos de las municipalidades y a representantes de instituciones que de una u otra forma tienen relación con el funcionamiento de la Mancomunidad. Con esta información se obtuvo como resultado el diagnóstico situacional de ésta, se definió la problemática y se elaboró la propuesta de solución al problema principal de la misma, que es la falta de una estrategia de administración para su adecuado funcionamiento. En seguida, se realizaron una serie de reuniones y talleres con las autoridades y técnicos municipales, con la finalidad de elaborar la planificación estratégica para orientar el funcionamiento de la mancomunidad.

Con la finalidad de orientar el adecuado funcionamiento de la Mancomunidad se concluye con el plan estratégico que define la visión, misión, objetivos estratégicos y resultados esperados para el corto, mediano y largo plazo. Además, para iniciar la operación de dicho plan, se presenta el marco operativo que detalla los objetivos y actividades que se deben realizar en el año 2009.

III. Planteamiento del problema

Desde su fundación en el año 2003, la Mancomunidad no ha contado con una estrategia de administración que asegure su adecuado funcionamiento para el logro de su objeto y fines. Carece de un plan de trabajo que oriente sus actividades al corto, mediano y largo plazo, por lo que se tiende a centralizar las acciones en la dirección de la Gerencia y la presidencia de la Junta Directiva, mientras que los otros órganos no han estado funcionando como se acordó en los estatutos que le dieron origen.

Aunque los estatutos le definen su objeto, fines, órganos y sus funciones, así como un sencillo procedimiento de funcionamiento, ésta no ha podido establecerse y funcionar de forma adecuada desde hace aproximadamente cinco años. Esto ha debilitado la estructura y las relaciones entre los municipios que la conforman, hasta el punto en que cada municipio ha preferido realizar sus acciones de manera individual y no de forma mancomunada.

Según las entrevistas realizadas, la Mancomunidad no es funcional en la actualidad porque no tiene una estrategia que oriente sus actividades al cumplimiento de su objeto y fines. A pesar de los problemas financieros de la Mancomunidad, las nuevas autoridades municipales han manifestado su interés y compromiso para hacerla funcionar. Asimismo, están dispuestos a definir una estrategia de funcionamiento que viabilice la prestación de servicios mancomunados a la población.

Como resultado de la evaluación integral se determinó la necesidad que la mancomunidad tiene de contar con un plan estratégico, como marco orientador del proceso de desarrollo sostenible de los municipios que la integran, para el largo plazo. De igual forma, se plantea la necesidad de contar con un plan de trabajo para el corto plazo, que oriente el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la mancomunidad y asegure su consolidación para el largo plazo. Dicho plan podría considerarse como el instrumento principal para la gestión de apoyo técnico y financiero ante organismos nacionales e internacionales.

3.1. Pregunta de investigación

En virtud de lo anterior descrito, se plantea la pregunta siguiente. ¿De qué manera una estrategia de administración podría asegurar el adecuado funcionamiento de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, del departamento de El Petén, para el logro del objeto y los fines que le dieron origen?

3.2. Objetivos

3.2.1. General

Desarrollar una estrategia administrativa que oriente el funcionamiento efectivo de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, del Departamento de El Petén.

3.2.2. Específicos

- a) Establecer lineamientos básicos necesarios para la implementación de acciones orientadas al logro del objeto y fines de la mancomunidad.
- b) Contribuir al fortalecimiento de la capacidad de liderazgo y toma de decisiones de los órganos de la mancomunidad.
- c) Elaborar un marco orientador para el funcionamiento de la Mancomunidad a corto, mediano y largo plazo.

3.3. Alcances y límites

La investigación se desarrolló en la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá (MANMUNI PETÉN ITZÁ), integrada por los municipios de Flores, San Benito, San José, San Andrés y San Francisco, del departamento de El

Petén. En el proceso se analizó su integración, organización administrativa y las estrategias de funcionamiento para el logro de su cometido.

La parte fundamental del estudio se basó en el análisis del proceso administrativo, desde la estructura organizacional hasta el funcionamiento de la organización para el cumplimiento de los fines que le dieron origen; centrándose en la planeación, como paso principal para orientar el funcionamiento de una organización, sea pública o privada. De igual forma se analizó el manejo de las finanzas de funcionamiento de la Mancomunidad, para determinar su grado de efectividad en el desarrollo de sus actividades.

La principal limitación encontrada para realizar este estudio, fue la obtención de datos relevantes sobre la estructura organizacional, y sobre el manejo financiero de la Mancomunidad. De igual forma, debido a la distancia geográfica y a las diferentes funciones de las autoridades municipales, hubo dificultad para la obtención de información relevante sobre el funcionamiento de esta asociación de municipios.

3.4. Aporte

3.4.1. A la Mancomunidad

Este informe servirá a la Mancomunidad para contar con un plan de trabajo como marco orientador para su efectivo funcionamiento, a través de la implementación de objetivos y actividades necesarias para el logro de su objeto y fines en el corto, mediano y largo plazo. Además, se contribuirá al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y de toma de decisiones de las autoridades municipales que integran la mancomunidad, así como de los órganos que la conforman.

3.4.2. Al País

Con el estudio se estará contribuyendo al proceso de descentralización del país, que requiere de entidades sólidas que aseguren la competencia en la transferencia de responsabilidades del organismo ejecutivo hacia los gobiernos municipales. De igual forma se estará promoviendo el desarrollo sostenible de la población que conforma la mancomunidad y se promoverá la participación ciudadana.

3.4.3. A la Universidad

Como aporte para el área de estudio de la licenciatura de Administración de Empresas, será importante determinar cómo los principios administrativos pueden ser aplicados y aprovechados para el fortalecimiento de entidades gubernamentales.

IV. Metodología

Para asegurar el logro de los objetivos del presente estudio, se aplicó la metodología siguiente:

4.1. Sujetos

Con la finalidad de obtener la información necesaria para el estudio se consultó a funcionarios municipales que forman parte de la mancomunidad, así como a funcionarios gubernamentales que conocen sobre el tema y tienen bajo su responsabilidad la asistencia técnica a las municipalidades y las mancomunidades; estos son:

- Alcaldes, concejales o síndicos de las corporaciones municipales de Flores, San Benito, San Andrés, San José y San Francisco.
- Coordinadores de la Oficina Municipal de Planificación, de los municipios de Flores, San Benito, San Andrés, San José y San Francisco.
- Director Ejecutivo de la Autoridad para el Desarrollo y Manejo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI)
- Director Regional del Instituto de Fomento Municipal.
- Gerente de Empresa Municipal de Agua y Alcantarillado de Flores y San Benito, Petén.

En cuanto a las unidades de análisis, se consultaron leyes, estudios ya realizados, planes de trabajo, proyectos, estados financieros, estatutos y otros documentos que contienen información sobre la Mancomunidad y su funcionamiento.

4.2. Instrumentos

Para recolectar la información y sistematizarla, se utilizaron los instrumentos siguientes:

- Lectura y análisis de documentos sobre la naturaleza, objeto, fines e integración de la Mancomunidad.
- Entrevistas directas a las autoridades y funcionarios municipales, y gubernamentales.

- Taller de análisis situacional de la Mancomunidad,
- Elaboración de matriz FODA.
- Talleres de planificación estratégica..

4.3. Procedimiento

- a. Selección del tema.
- b. Presentación de propuesta a la Universidad.
- c. Solicitud de oportunidad de realizar el estudio a la Mancomunidad.
- d. Autorización por parte de la Mancomunidad y Universidad.
- e. Elaboración de plan de trabajo.
- f. Investigación documental: esto implicó la revisión de la información legal, administrativa y financiera, sobre el funcionamiento de la organización.
- g. Elaboración de cuestionario guía para entrevistas: se elaboró un cuestionario con diez preguntas con respuestas directas y mixtas, para ser utilizado en las entrevistas con las autoridades y funcionarios municipales y de otras entidades públicas.
- h. Entrevistas: durante la primera semana del mes de abril de 2008, se realizaron las entrevistas con las autoridades municipales, técnicos de las oficinas municipales de planificación y los otros funcionarios de entidades gubernamentales. Se trato de entrevistar al menos una autoridad y técnico por municipio.
- i. Diagnóstico situacional: consistió en un taller de análisis situacional, donde se aplicó la técnica de Análisis FODA, a través de la cual se establecieron las fortalezas y las debilidades internas, así como, las oportunidades y amenazas externas de la entidad.
- j. Sistematización de la información: registro de los resultados obtenidos tanto de la investigación documental y de las entrevistas, así como del diagnóstico situacional, con la finalidad de establecer la situación actual del funcionamiento de la organización, a través de toda la evaluación integral.
- k. Taller de planificación estratégica: realizado con la finalidad de establecer la visión, la misión, los objetivos estratégicos y operativos de la Mancomunidad, para obtener como

resultado la integración de un plan estratégico para el período 2009-2013. En el taller se contó con la participación de las autoridades y técnicos municipales.

- l. Taller de planificación operativa: Se realizó para obtener el marco operativo, estableciendo actividades para cada objetivo operativo, así como fechas, recursos necesarios para su cumplimiento, y los responsables de verificar que esto se lleve a cabo. Este plan se elaboró para ser implementado en el año 2009, a solicitud de los miembros de la Mancomunidad.
- m. Análisis y presentación de resultados: presentación de los hallazgos a las autoridades de la organización, con la finalidad de validar la información.
- n. Elaboración de la propuesta: con base en la información recopilada se procedió a elaborar la propuesta que contribuirá a solucionar la problemática de funcionamiento administrativo de la organización.
- o. Entrega de documento.

V. Presentación y análisis de resultados

Luego de realizar las entrevistas, la investigación documental y el diagnóstico situacional de la Mancomunidad, se llegó a los siguientes resultados.

5.1. Diagnóstico administrativo

5.1.1. Área administrativa

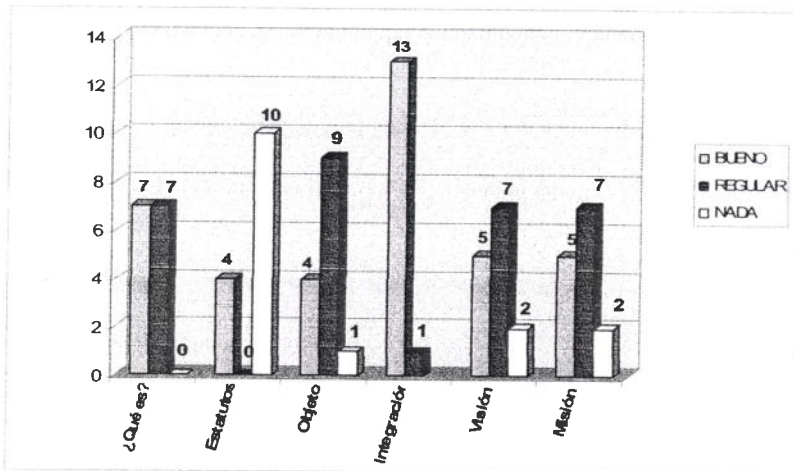
a) Planeación:

Desde su integración la Mancomunidad no ha contado con una planificación que oriente su accionar de acuerdo al objeto y fines que le dieron origen. Esto ha limitado su funcionamiento, ya que no tiene definidas acciones a implementar.

Además, la organización no cuenta con una planificación estratégica que defina su visión, misión, objetivos estratégicos y actividades. Se pudo determinar que existe un bajo conocimiento sobre el origen, objeto, los estatutos, visión y misión de la Mancomunidad, tal como se observa en el gráfico 1. Esto quizá se deba a que la mayoría de las autoridades municipales son nuevos en sus cargos.

Gráfico 1

Grado de conocimiento de los miembros de la MANMUNI PETÉN ITZÁ sobre sus objetivos e integración



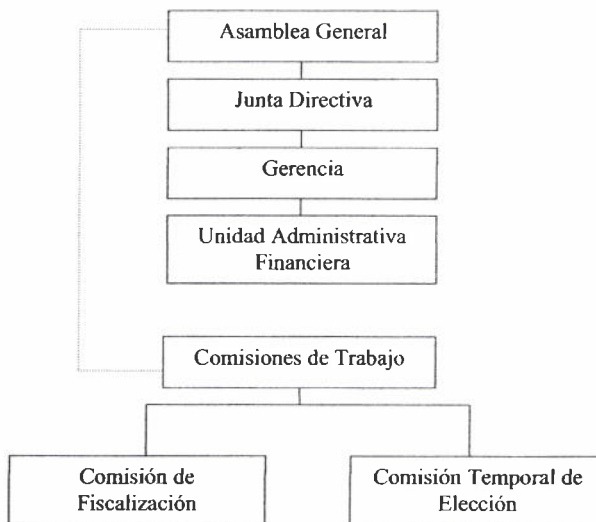
Fuente: Elaboración propia

b) Organización

Según los estatutos, los órganos de la mancomunidad son "...a) La Asamblea General, b) La Junta Directiva, c) La Gerencia, d) Las comisiones debidamente electas, y e) Las unidades administrativas que se consideren necesarias", tal como se observa en el gráfico 2. También establecen que "...la Asamblea General debidamente reunida, es el órgano supremo y la máxima autoridad de la Mancomunidad...", misma que está integrada con la representación de tres integrantes de los Concejos Municipales correspondientes, incluyendo al Alcalde y a Concejales o Síndicos Municipales.

Gráfico 2

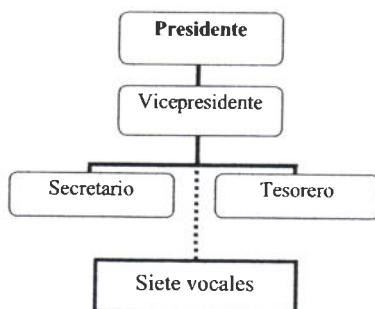
Organigrama general de la MANMUNI PETÉN ITZÁ



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la integración y funcionamiento, la Asamblea General ha estado integrada desde la constitución de la Mancomunidad, pero sólo se ha reunido una o dos veces al año, cuando los estatutos establecen que se deben reunir cada trimestre. La Junta Directiva ha estado integrada con un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y siete vocales, tal como lo establecen los estatutos, así como se observa en el gráfico 3, pero solo se ha reunido dos veces en el año 2003, cuatro en el 2004, cinco en el 2005, cuatro en el 2006, y cinco en el 2007, cuando los estatutos establecen que se debe reunir de forma mensual. Esto hace difícil el cumplimiento de las funciones de análisis, deliberación y toma de decisiones que le corresponden a la Asamblea General, y las funciones de coordinación, dirección y ejecución que le competen a la Junta Directiva, lo cual evidencia la debilidad institucional actual.

Gráfico 3
Organigrama de la Junta Directiva de la MANMUNI PETÉN ITZÁ



Fuente: Elaboración propia

Aunque los estatutos detallan las funciones de la Asamblea General y la Junta Directiva, así como sus diferentes cargos, no se hace referencia a las atribuciones o funciones de la Gerencia y las unidades administrativas que se deben integrar para apoyar el funcionamiento de la Mancomunidad. Esto hace difícil la orientación hacia el logro de los fines que le dieron origen.

La Gerencia está siendo desempeñada por el Director Ejecutivo de la Autoridad para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI). Esta dependencia reduce la ejecución de acciones propias de la Gerencia de la Mancomunidad, pues tiende a realizarse más acciones relacionadas con AMPI. Esta situación no ha permitido que la Gerencia elabore el plan estratégico de trabajo de la Mancomunidad.

c) Dirección y funcionamiento:

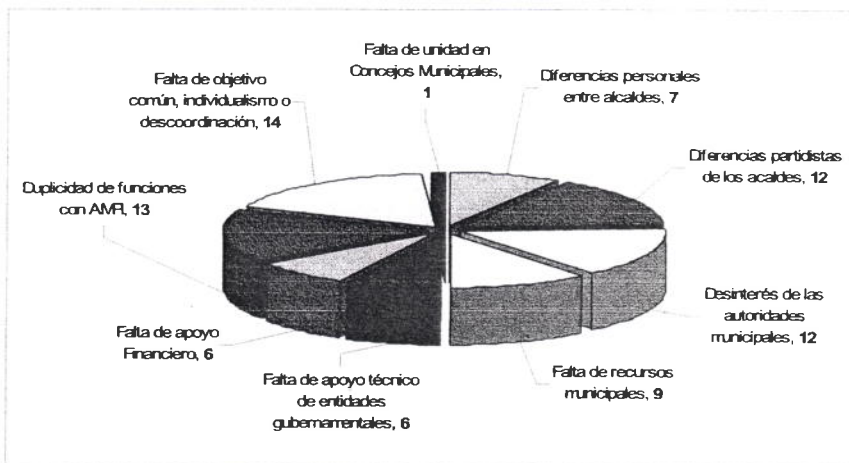
Respecto su funcionamiento, la Asamblea General ha estado integrada desde la constitución de la Mancomunidad. Según los estatutos, la Asamblea se debe reunir cada tres meses, lo cual hace cuatro reuniones al año, pero se reunió sólo una vez en el año 2003, una en el 2004, dos en el 2005, ninguna en el 2006, y una en el 2007.

La Junta Directiva ha estado integrada como lo establecen los estatutos, pero no han podido establecer un proceso de reuniones mensuales, como lo establecen los estatutos, por lo que su función como órgano de coordinación, dirección y ejecución de las disposiciones de la Asamblea General, ha sido muy débil. Como consecuencia la dirección de la Mancomunidad ha recaído bajo la responsabilidad del presidente de la Junta Directiva, en funciones, teniendo el apoyo sólo de la Gerencia.

Como se mencionó antes, la Gerencia está siendo desempeñada por el Director Ejecutivo de la Autoridad para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI), quién es contratado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN). Esto ha causado confusión en los integrantes de la Mancomunidad sobre los fines y objetivos de ambas entidades, ya que dicha autoridad está también integrada por los mismos municipios y dirigida por el MARN.

Según se observa en el gráfico 4, la falta de un objetivo común de las autoridades municipales que integran la Mancomunidad también ha afecta su adecuado funcionamiento. De igual forma, ha habido diferencias político partidarias y desinterés de algunos alcaldes municipales. Para minimizar esto, los entrevistados consideran conveniente el apoyo técnico de entidades gubernamentales para la asistencia técnica en el funcionamiento de la Mancomunidad. Asimismo, concuerda en que la organización no funciona de forma adecuada en la actualidad, porque no tiene una planificación estratégica que oriente su funcionamiento al cumplimiento de su objeto y fines.

Gráfico 4
Causas del inadecuado funcionamiento de MANMUNI PETÉN ITZÁ



Fuente: Elaboración propia

d) Control y evaluación:

En la actualidad la Mancomunidad no realiza acciones de control y evaluación. La Comisión de Fiscalización, se ha integrado pero no ha funcionado, ya que no tiene claras sus responsabilidades. El control del desarrollo de actividades lo realiza la Gerencia, en la medida de sus posibilidades.

5.1.2. Área mercadológica

La Mancomunidad no cuenta con un manejo mercadotécnico. La publicación de sus actividades las realiza la Gerencia que, como es desempeñada por la Dirección Ejecutiva de AMPI, se da a conocer como logros de ésta y no de la Mancomunidad.

Como no se cuenta con un plan estratégico de trabajo, se tienen limitadas las acciones a situaciones coyunturales. Durante los cinco años de funcionamiento, nunca se ha hecho una impresión pública de los estatutos, por lo que es comprensible que la mayoría de los asociados no los conozcan, tal como se observa en el gráfico 1. La poca información que ha trascendido, se ha dado cuando se realizan reuniones de trabajo; oportunidad que ha sido aprovechada por los periodistas locales para obtener y publicar noticias.

5.1.3. Área económica y financiera

Debido a que los municipios que la integran aún son dependientes del situado constitucional que reciben del gobierno central, la organización ha tenido serios problemas para agenciarse de recursos para su funcionamiento, al igual que ha limitado la implementación de acciones en diferentes períodos de tiempo. Los estatutos establecen una cuota mensual de Q.1,000.00 que debe cubrir cada municipio socio, cantidad que da un total de Q.12,000.00 por municipio y Q.60,000.00 anuales, por ser cinco municipios que integran esta asociación. Aunque la cuota es accesible para cada municipio, también se debe considerar que los recursos son escasos y existen muchas necesidades en las comunidades de cada municipio, lo que ha repercutido en que estos caigan en mora.

Las nuevas autoridades municipales han manifestado su interés y compromiso para hacer funcionar la mancomunidad. Como muestra de esto, en la Asamblea General realizada en el mes de febrero de 2008, se acordó condonar la deuda por cuotas mensuales atrasadas a cada municipio, y reiniciar con el compromiso de pagar un sólo aporte de Q.12,000.00, lo cual parece que sí se puede lograr.

Respecto a su situación fiscal y tributaria, la Mancomunidad está registrada como una asociación no lucrativa y exenta de impuestos. Debe presentar una declaración anual ante la Superintendencia de Administración Tributaria y la Contraloría General de Cuentas, para informar sobre el movimiento de ingresos y gastos durante el año. En la mayoría de los casos,

considerando lo expuesto en los párrafos anteriores, los informes han sido presentados sin movimiento.

5.2. Diagnóstico situacional

5.2.1. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA con la colaboración de los técnicos de las oficinas municipales de planificación, algunas autoridades municipales y personal de entidades públicas. Los resultados fueron los siguientes

a. Diagnóstico interno: fortaleza y debilidades:

Tal como se puede observar en el cuadro 7, dentro de las fortalezas, se da énfasis a que la mancomunidad está constituida de forma legal. También se considera importante que cada municipio cuenta con recurso humano capacitado; que se haya recibido apoyo técnico en el primer año de funcionamiento, y que existe voluntad política de los alcaldes de los municipios que la integran, para mejorar las condiciones actuales. No obstante, están concientes de la necesidad de contar con un plan de trabajo, como marco orientador de su labor. Asimismo, es necesario establecer un mecanismo de coordinación entre los órganos de la Mancomunidad.

Dentro de las principales debilidades, planteadas en el cuadro 8, el denominador común es la falta de financiamiento que la mancomunidad tiene para el funcionamiento y la ejecución de proyectos. Además, existe la preocupación de contar con una buena Dirección a través de la Gerencia, que facilite el proceso de desarrollo de la Mancomunidad. De igual forma, se establece la necesidad de contar con una plan estratégico y plan de trabajo de la organización.

b. Diagnóstico externo, oportunidades y amenazas:

Dentro de las oportunidades, planteadas en el cuadro 9, se estableció que existen posibilidades de apoyo técnico y financiero, a través de entidades nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, que pueden facilitar la implementación de programas, proyectos y acciones de desarrollo en la zona de la mancomunidad. Como estrategia principal se puede mencionar la elaboración de un plan de trabajo, para poder gestionar apoyo técnico y financiero.

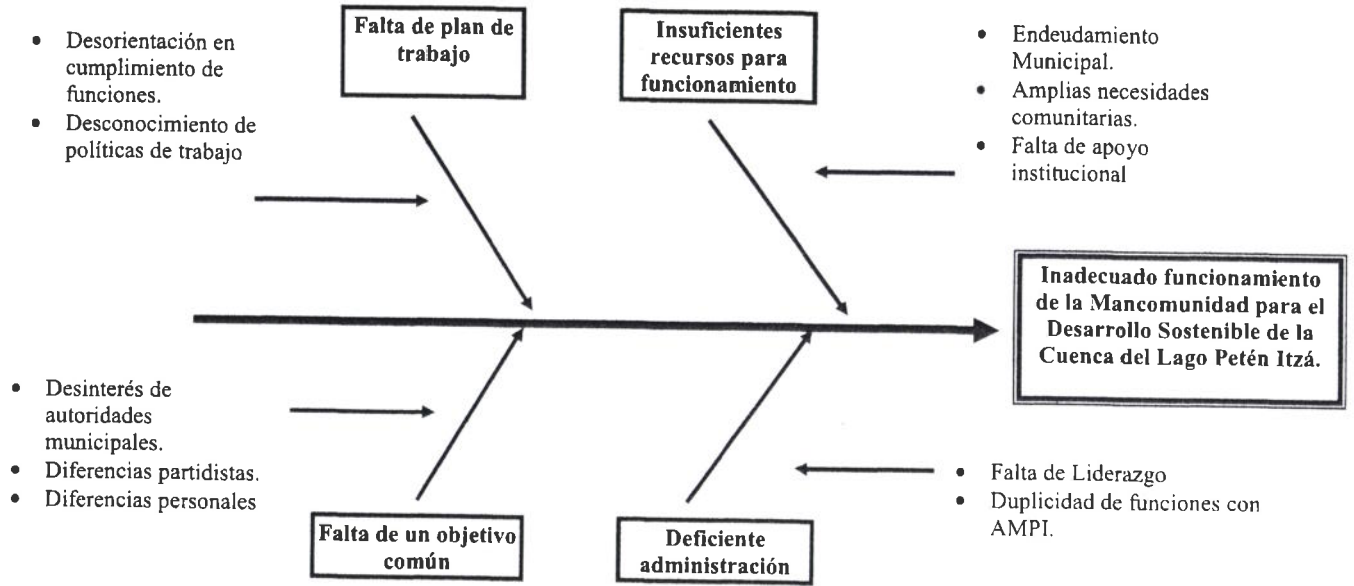
Dentro de las principales amenazas planteadas en el cuadro 10, se puede resaltar la preocupación sobre la desintegración de la mancomunidad por influencias político partidistas o por desinterés de las autoridades municipales. Asimismo, existe la preocupación de que los organismos nacionales e internacionales no presten el apoyo necesario a la mancomunidad. Como estrategias se plantea la necesidad de contar con un plan de trabajo que oriente la gestión de apoyo técnico y financiero, así como la necesidad de realizar una buena promoción o divulgación de los objetivos y logros de la mancomunidad, tanto en el ámbito local, como en el nacional e internacional.

5.2.2. Diagrama de causa y efecto

A través del diagrama de causa y efecto, gráfico 5, se ejemplifica lo ya establecido por medio de las entrevistas y el análisis FODA, de lo cual se puede concluir que el inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad se debe a la falta de un plan de trabajo, a los insuficientes recursos para su funcionamiento, a la carencia de un objetivo común y a la deficiente administración actual.

Gráfico 5

Diagrama de causa y efecto de la MANMUNI PETÉN ITZÁ



VI. Exposición y discusión

La Mancomunidad, desde su integración, no ha contado con una estrategia de administración que asegure su adecuado funcionamiento para el logro de su objeto y fines. Tampoco cuenta con un plan de trabajo que oriente sus actividades al corto, mediano y largo plazo, por lo que se tiende a centralizar las actividades bajo la dirección de la Gerencia y la presidencia de la Junta Directiva, mientras que los otros órganos no han estado funcionando como se acordó en los estatutos que le dieron origen.

Con la finalidad de definir una estrategia de administración acorde a las necesidades y condiciones actuales de la organización, se realizó una reunión con el Presidente y el Vicepresidente y otros miembros de la Junta Directiva, para presentarles los hallazgos de la investigación. Como parte de la exposición se les presentó una breve historia del funcionamiento de la Mancomunidad y los resultados del diagnóstico situacional. Se explicó que según los resultados de la evaluación integral, el inadecuado funcionamiento de la organización se debe a las causas siguientes:

- a) Falta de plan de trabajo, que oriente el cumplimiento de su objeto y fines.
- b) Deficiente administración, por el desconocimiento de la forma de su integración y forma de funcionamiento por parte de las autoridades actuales.
- c) Insuficientes recursos para funcionamiento, a causa de bajo presupuesto de las municipalidades.
- d) Falta de un objetivo común, que integre a todos los municipios socios hacia el cumplimiento del objeto y fines de la Mancomunidad.

Asimismo, para mejorar esta situación, se encontró necesario realizar las acciones siguientes:

1. Definir un plan estratégico de trabajo de la Mancomunidad, para establecer la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y resultados esperados del funcionamiento de la Mancomunidad para el corto, mediano y largo plazo.
2. Establecer el organigrama de funcionamiento de la Mancomunidad, que debe incluir el organigrama de la estructura general de la mancomunidad y organigramas específicos de la Junta Directiva, y la Gerencia y sus unidades administrativas, así como la definición de las comisiones de trabajo.
3. Realizar la definición de puestos de trabajo de la Gerencia, estableciendo los perfiles que deben llenar los aspirantes a los puestos, y su línea jerárquica de coordinación.
4. Publicar los estatutos, organigramas, objeto y fines de la Mancomunidad, para darlos a conocer tanto a los miembros como al público en general.
5. Elaborar una propuesta para la obtención de recursos de funcionamiento, que debe tomar como base la cuota mensual de cada municipio, así como otras alternativas para agenciarse de fondos para funcionamiento e inversión. Se podría contemplar la propuesta de administración de proyectos de inversión de fondos sociales y entidades gubernamentales, para aprovechar la personería jurídica de la Mancomunidad que le da categoría de una organización no gubernamental, sobre lo cual obtendría cuatro o cinco por ciento por proyecto, por concepto de gastos de administración (*overhead*).

De acuerdo a Jiménez Arena, (1997: 12). “La Administración como ciencia está compuesta de principios, técnicas y prácticas orientadas a organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la organización”. “Una estrategia debe ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos por alcanzar; todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta, deben ser analizados con profundidad, con la finalidad de definir las posibles líneas de acción que se deben tomar para mejorar el funcionamiento de la organización”. (Leiva Ordóñez, 2000).

El artículo 49 del Código Municipal, en forma literal dice: “las mancomunidades de municipios son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos

celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias.” El artículo 50 de dicha ley establece que “los municipios tienen el derecho de asociarse con otros en una o varias mancomunidades”... La Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, se ha establecido con forme estos lineamientos y se rige por sus estatuto para su funcionamiento.

Según lo expuesto en estas citas, se considera indispensable realizar un proceso ordenado de administración que parta de una planificación que proporcione los lineamientos necesarios para el funcionamiento de la organización. En tal sentido, se propuso a las autoridades de la Mancomunidad, que como estrategia de administración se elaborara un plan estratégico de trabajo, mediante el cual se definan la visión, misión, objetivos estratégicos y resultados esperados para el corto, mediano y largo plazo. Este marco estratégico debe tener una durabilidad de cinco años para su implementación, tiempo durante el cual se deben realizar mediciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos que en él se planteen. Por otro lado, se propuso que la implementación de las otras acciones debe formar parte del plan de trabajo y se deben lograr en el corto plazo, para fortalecer el funcionamiento de la Mancomunidad como organización.

Las autoridades de la Mancomunidad, manifestaron su anuencia para la definición de un plan estratégico de trabajo, pero también manifestaron su preocupación sobre los problemas de organización y sostenibilidad financiera que actualmente tienen. La Junta Directiva se compromete a implementar esta estrategia y a verificar que los municipios miembros cumplan con sus compromisos financieros, así como a motivarles para que participen en todas las acciones que se contemplen en el plan de trabajo. Sobre la relación de las funciones de la Mancomunidad y AMPI, se acordó que estas deberán separarse de forma gradual, de acuerdo a la sostenibilidad financiera que vaya adquiriendo la Mancomunidad, pues al inicio sí se requiere del apoyo de instancias gubernamentales y no gubernamentales, ya que los recursos de las municipalidades son

escasos. Además, manifestaron su interés y compromiso para establecer una forma de agenciarse de fondos para su funcionamiento.

Como resultado de esta reunión se acordó que es necesario definir una estrategia que oriente el accionar de la Mancomunidad en el corto, mediano y largo plazo, la cual deberá concretarse en la elaboración de un plan estratégico de trabajo que tendrá como parámetro de medición el período 2009 - 2013.

Por lo anterior expuesto, en respuesta a la pregunta de investigación, se concluye que sí es necesario definir una estrategia de administración que asegure el adecuado funcionamiento de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, del Departamento de El Petén, para el logro de los fines que le dieron origen.

VII. Propuesta

7.1. Resumen

Con la finalidad de mejorar la situación actual, se presenta la propuesta de Estrategia de Administración de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, la cual consiste en la definición de una plan estratégico de trabajo para el período 2009 - 2013, a través del cual se establecen la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y resultados esperados del funcionamiento de la Mancomunidad para el corto, mediano y largo plazo.

Como parte del proceso, se concreta un marco estratégico en una matriz de marco lógico, donde se plasman la visión, misión y objetivos estratégicos, y se le definen los indicadores de medición, los medios de verificación y los supuestos externos que permitirán o no realizar lo planificado. Asimismo, se concreta la planificación operativa para el año 2009 en una matriz, en la cual a cada objetivo operativo se le establecen sus actividades, fechas de inicio y final, recursos necesarios y responsables para su cumplimiento.

7.2. Objetivos

- General:
 - a. Proporcionar lineamientos necesarios para el efectivo funcionamiento de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, del Departamento de Petén.

- Específicos:
 - b. Orientar la implementación de acciones necesarias para mejorar el logro del objeto y fines de la mancomunidad.



- c. Proporcionar un marco estratégico que determine el rango de acción de la mancomunidad para el largo plazo.
- d. Proporcionar un marco operativo para orientar el funcionamiento de la mancomunidad durante el corto plazo.

7.3. Tiempo de implementación

La implementación de la planificación estratégica de la Mancomunidad, se debe llevar a cabo en el período comprendido entre los años 2009 – 2013, en tanto que el plan operativo está planificado para ser aplicado en el año 2009.

Todo esto será posible sólo si la voluntad política de las autoridades municipales, se ve reflejada en la participación e involucramiento, firme y sostenido, durante todo el proceso.

7.4. Costo de la propuesta

Debido a las particularidades de la planificación estratégica, con principal atención a la situación actual de la Mancomunidad, su visión, misión y objetivos que se esperan lograr, se estima que la implementación del plan estratégico de trabajo tiene un costo total de siete millones de quetzales (Q.7,000,000.00), lo cual podrá variar de acuerdo a los planes operativos de cada año y a la fluctuación de la moneda.

Para el plan operativo 2009, se estima que el costo total de ejecución asciende a la cantidad de un millón ciento cuarenta y cinco mil quetzales (Q.1,145,000.00). Este monto ha sido definido en base a la experiencia de las autoridades y técnicos municipales que participaron en los talleres de planificación.

Para su implementación se espera obtener el apoyo técnico y financiero de entidades gubernamentales y no gubernamentales, tanto a nivel nacional como internacional, ya que los recursos con los que cuentan las municipalidades mancomunadas son muy escasos.

VIII. Conclusiones

1. El Plan Estratégico 2009-2013, representa el marco general orientador del proceso de desarrollo sostenible de los municipios de la Mancomunidad, alcanzable en el largo plazo.
2. El Plan Operativo, representa el inicio del proceso de fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Mancomunidad, por lo que los años subsiguientes deberían ser de ejecución de programas, proyectos y acciones estratégicas para su consolidación en el mediano y largo plazo.
3. Los planes estratégico y operativo, se constituyen en una herramienta técnica que viabiliza la gestión de apoyo técnico y financiero ante entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales o internacionales.
4. El logro de los objetivos planteados, implica realizar acciones en el corto y mediano plazo, orientadas hacia el fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades y la Mancomunidad, ya que se estima que entre más apoyo reciban las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus objetivos en cada municipio particular, mayor será el interés de fortalecer y consolidar la Mancomunidad.
5. La implementación de acciones, proyectos o programas, dependerá de una gestión eficiente y oportuna de todos los procesos de la mancomunidad, con principal énfasis en la búsqueda de apoyo técnico o financiero ante organismos nacionales e internacionales, así como en el manejo transparente de los recursos que se puedan obtener, ya que las municipalidades mancomunadas no cuentan con los recursos financieros suficientes para ello.
6. Para asegurar la adecuada implementación del Plan Estratégico 2009-2013 y el Plan Operativo 2009, es necesario implementar un sistema de seguimiento y evaluación, que identifique los aciertos y las faltas o errores en la ejecución y proporcione las medidas correctivas necesarias.

IX. Recomendaciones

1. Es necesario elaborar un presupuesto definitivo para la ejecución del plan operativo, con cifras exactas que aseguren la realización de las actividades contempladas en dicho plan.
2. La voluntad política de las autoridades municipales debe ser considerada como una fortaleza de la Mancomunidad, por lo que se requiere la participación activa y solidaria de los Alcaldes Municipales y demás miembros de las Corporaciones Municipales.
3. Iniciar acciones inmediatas de gestión de financiamiento nacional e internacional para el establecimiento de la estructura gerencial de la Mancomunidad, así como para la implementación de las actividades del año 2009 y años subsiguientes.
4. Debe involucrarse aún más a los técnicos de las oficinas municipales de planificación en el desarrollo de actividades de la Mancomunidad, ya que estos cuentan con experiencia de trabajo y el conocimiento de las necesidades de sus municipios.
5. En el corto plazo, se deben implementar actividades de fortalecimiento municipal, ya que al recibir beneficios de la Mancomunidad, se logrará el involucramiento de las autoridades municipales.
6. Al obtener apoyo financiero, se debe procurar que el manejo sea a través de la estructura administrativa de la Mancomunidad, con ello se asegurará el fortalecimiento de la organización y el manejo transparente de los recursos.
7. Los proyectos de desarrollo que se prioricen para su implementación, deben atender las necesidades Mancomunadas de forma prioritaria, aunque también se deben implementar proyectos individuales en cada municipio.
8. Para asegurar el seguimiento de lo planificado y la evaluación de los resultados de la Mancomunidad, es necesario implementar un sistema de seguimiento y evaluación efectivo, en el cual estén involucrados el personal técnico de las oficinas municipales de planificación.

X. Referencias

Libros:

1. *Acta Constitutiva de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá.* (2003). MANMUNI PETÉN ITZÁ. Petén, Guatemala.
2. Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad.* México. Editorial Pax México. 1ª edición.
3. Gobierno de la República de Guatemala. (2001). *Estrategia de reducción de la pobreza.* Guatemala
4. Instituto Nacional de Administración Pública. (1996). *La Planificación Estratégica como instrumento básico de las organizaciones de desarrollo.* Guatemala. INAP.
5. Sallenave, J. P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica.* Colombia: Editorial Norma S.A.
6. Naciones Unidas. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.
7. Reyes Ponce, A. (1997). *Administración moderna.* México. Editorial LIMUSA
8. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. (2007). *Trilogía de leyes, Ley General de Descentralización y su reglamento, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, y su reglamento, Código Municipal.* Guatemala.

Internet

1. *Evaluación integral de la empresa.* Recuperado:
<http://www.conocimientosweb.net/zip/article1696.html>
2. *Planeación Estratégica.* Recuperado:
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
3. *Planificación Estratégica: Propuesta de una Metodología para la Planificación.* Recuperado:
<http://infoplanificacion.blogspot.com/>

ANEXOS

Anexo 1.

Propuesta del Plan estratégico de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, del Departamento de Petén

1. Planificación estratégica

En atención a los resultados del diagnóstico situacional, las observaciones de las autoridades de la Mancomunidad y los resultados de la evaluación integral, se procedió a elaborar la planificación estratégica de la Mancomunidad y se definió como período meta cinco años, comprendidos entre los años 2009 y 2013. El resultado de ésta planificación fue el siguiente:

1.1. Visión

La visión que la Mancomunidad se propone para cumplir con su objeto es la siguiente:

“Ser una organización fortalecida que promueva el desarrollo integral de la población de los municipios que la integran, a través del manejo sostenible y sustentable de nuestros recursos naturales, culturales y financieros.”

Esta visión se verá reflejada en la realidad cuando los cinco municipios de la mancomunidad participen de forma activa en el desarrollo de las actividades planificadas; cuando la mancomunidad cuente con una estructura técnica-administrativa que gestione de forma diligente su funcionamiento y verifique el cumplimiento de los objetivos; y, si las condiciones de desarrollo humano mejoran en los municipios mancomunados, para finales del año 2013.

1.2. Misión

Luego de haber definido la visión, se procedió a definir la misión que asume la Mancomunidad para el desarrollo sostenible de los municipios que la conforman, de la manera siguiente:

“Somos una mancomunidad de cinco municipios que promueve el desarrollo sostenible de los habitantes de los municipios mancomunados y de la cuenca del Lago Petén Itzá.”

Para que se cumpla con esta misión, se debe asegurar que:

- Los órganos de la mancomunidad estén integrados y funcionan de forma adecuada.
- Las municipalidades de la mancomunidad sean fortalecidas para el cumplimiento de sus objetivos.
- Se ejecuten planes, programas y proyectos de desarrollo en los municipios mancomunados.
- El desarrollo de la población se realice de forma sostenible, a través del manejo adecuado de los recursos naturales y el respeto de sus derechos y valores culturales.
- La población participe de manera organizada en la gestión de su propio desarrollo.
- Las condiciones socioeconómicas de la población establecidas en un diagnóstico inicial hayan cambiado de forma positiva.

1.3. Objetivos estratégicos:

Con la finalidad de cumplir con la misión y contribuir al logro de la visión, la mancomunidad ha definido cuatro objetivos estratégicos para el período 2009 - 2013.

1. Promover la modernización de la administración municipal para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la prestación de los servicios públicos.
2. Impulsar el desarrollo socioeconómico de los municipios mancomunados a través de la implementación de planes, programas y proyectos.

3. Fomentar el desarrollo sostenible de los municipios mancomunados, a través del manejo adecuado de los recursos naturales, así como de la valorización de la riqueza cultural y étnica de la región.
4. Propiciar la participación ciudadana organizada de los municipios mancomunados en la formulación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo.

El logro de estos objetivos, implica realizar acciones orientadas hacia el fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades mancomunadas y de la asociación. Entre más apoyo reciban las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus objetivos en cada municipio particular, mayor será el interés de fortalecer y consolidar la Mancomunidad. Asimismo, se requiere de una gestión eficiente y oportuna de todos los procesos de la mancomunidad, con énfasis en la búsqueda de apoyo técnico o financiero ante organismos nacionales e internacionales, así como en el manejo transparente de los recursos que se puedan obtener. De igual forma, para cumplir con su cometido, se deben definir e implementar programas, proyectos o acciones de manejo sostenible de los recursos naturales y de promoción de los valores étnicos y culturales de la región, así como un agresivo programa de promoción de todos los destinos turísticos de los municipios mancomunados.

Para obtener la viabilidad social y política sobre el funcionamiento de la mancomunidad, se debe promover la organización y participación de la población en todos los procesos que se realicen, y asegurar la integración de las comunidades y los municipios al sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, regulado en la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto No.11-2002) y su Reglamento. Esto implica que se deberá promover y facilitar la integración de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y los Consejos Municipales de Desarrollo, para su articulación con el Consejo Departamental de Desarrollo, en donde convergen los fondos sociales que pueden apoyar con el financiamiento de programas y proyectos de desarrollo.

Todo el proceso de trabajo de la mancomunidad debe ser divulgado a través de una agresiva promoción de sus objetivos, logros y proyecciones, tanto a nivel local como nacional, e inclusive

a nivel internacional, en donde se puede obtener apoyo o establecer alianzas estratégicas con países cooperantes u otras mancomunidades.

El logro de estos objetivos, no está exento de condiciones o supuestos externos que no pueden ser controlados por la mancomunidad, pero que pueden minimizar o inclusive anular sus resultados.

Dentro de estos supuestos se deben considerar:

- La falta de voluntad política de las corporaciones municipales,
- Las diferencias político-partidistas entre las autoridades que integran la mancomunidad,
- La influencia política partidista para desestabilizar la mancomunidad,
- El desinterés de apoyo por parte de organismos nacionales e internacionales,
- La falta de inversión gubernamental en infraestructura social y productiva,
- La falta de apoyo financiero nacional e internacional para el fortalecimiento de la mancomunidad
- La voluntad política del Congreso de la República para apoyar la aprobación o modificación de leyes,
- La inseguridad ciudadana provocada por la violencia común y organizada,
- La voluntad de participación de la población,
- Si las condiciones socioeconómicas nacionales son desfavorables,
- El acontecimiento de algún desastre natural,
- El acaecimiento de algún conflicto social.

Para atender estas situaciones, en el corto plazo, la mancomunidad debe establecer una estrategia que permita minimizar o eliminar los efectos negativos en el logro de sus objetivos.

Cuadro 1

Plan estratégico 2009-2013 de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá

Nivel	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Externos
Visión	Ser una organización fortalecida que promueva el desarrollo integral de la población de los municipios que la integran, a través del manejo sostenible y sustentable de nuestros recursos naturales, culturales y financieros.	<p>Los 5 municipios tienen participación activa en el desarrollo de las actividades planificadas.</p> <p>La Mancomunidad cuenta con una estructura técnica-administrativa que gestiona de forma diligente su funcionamiento y verifica el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Al año 2009 las condiciones de desarrollo humano mejoran de manera considerable en los municipios mancomunados.</p>	<p>Actas de asambleas generales de la mancomunidad.</p> <p>Actas de reunión de Junta Directiva.</p> <p>Informes de estadísticas e índices de desarrollo humano de la región.</p> <p>Informes y fotografías de proyectos mancomunados ejecutados.</p>	<p>Influencia política partidista.</p> <p>Desinterés de inversión nacional e internacional.</p> <p>Desastres naturales.</p>
Misión	Somos una mancomunidad de cinco municipios que promueve el desarrollo sostenible de los habitantes de los municipios mancomunados y de la cuenca del Lago Petén Itzá.	<p>Los órganos de la mancomunidad están integrados y funcionan de manera adecuada.</p> <p>Las municipalidades de la mancomunidad han sido fortalecidas para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Se ejecutan planes, programas y proyectos de desarrollo de los municipios mancomunados.</p> <p>El desarrollo de la población se realiza de manera sostenible, a través del manejo adecuado de los recursos naturales y el respeto de sus derechos</p>	<p>Actas de reuniones de la Asamblea General, Junta Directiva y Gerencia de la Mancomunidad.</p> <p>Reportes de actividades de fortalecimiento municipal.</p> <p>Informes de proyectos ejecutados o en ejecución.</p> <p>Informes, fotografías de actividades de participación social.</p> <p>Documentos de tasa e índices de situaciones socioeconómicas comparados con situación</p>	<p>Falta de apoyo financiero, nacional e internacional.</p> <p>Influencia político-partidista.</p> <p>Voluntad de participación de la población.</p> <p>Desinterés de la inversión nacional e internacional.</p> <p>Desastres naturales</p>

Nivel	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Externos
		<p>y valores culturales.</p> <p>La población participa de manera organizada en la gestión de su propio desarrollo.</p> <p>Las condiciones socioeconómicas de la población establecidas en un diagnóstico actual han cambiado de manera considerable.</p>	<p>actual.</p> <p>Documentos de estadísticas de la región.</p>	
Objetivo Estratégico 1.	Impulsar la modernización de la administración municipal para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la prestación de los servicios públicos.	Se han establecido tasas y arbitrios similares para los municipios mancomunados.	<p>Decretos de aprobación de arbitrios publicados.</p> <p>Acuerdos Municipales publicados para aprobación de tasas.</p>	<p>Conflictos sociales.</p> <p>Influencias políticas partidistas.</p> <p>Voluntad política del Congreso de la República.</p>
		Se ha implementado un sistema adecuado, homogéneo en los municipios mancomunados, para el manejo de procesos administrativos y financieros en cada municipalidad.	<p>Programas informáticos funcionando en las municipalidades.</p> <p>Inventario de equipo adquirido para el proceso.</p> <p>Manuales de procedimientos administrativos.</p>	Falta de apoyo financiero, nacional o internacional
		Se ha capacitado al recurso humano de las municipalidades para el uso adecuado de los procesos administrativos y el mejoramiento de la atención al público	<p>Listados de personal capacitado.</p> <p>Informes de talleres de capacitación.</p> <p>Notas en buzón de quejas y sugerencias, favorables a la gestión municipal.</p>	Falta de apoyo financiero, nacional o internacional

Nivel	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Externos
		Se ha establecido y está funcionando un sistema de monitoreo y evaluación de los procesos administrativos y financieros, para su modificación o actualización oportuna.	Plan de monitoreo y evaluación publicado. Informes de monitoreo y evaluación.	Falta de financiamiento nacional o internacional
Objetivo Estratégico 2.	Promover el desarrollo socioeconómico de los municipios mancomunados a través de la implementación de planes, programas y proyectos.	Se han implementado planes en el corto, mediano y largo plazo que contribuyen al desarrollo socioeconómico de los municipios en forma mancomunada o individual en un municipio asociado.	Documentos de los planes ejecutados. Informes de monitoreo y evaluación.	Falta de apoyo financiero, nacional e internacional. Influencia política partidista.
		Existe un equipo gerencial que identifica y canaliza recursos financieros necesarios para impulsar el desarrollo socioeconómico de la mancomunidad, conformado por autoridades y técnicos municipales.	Acta de nombramiento de equipo gerencial por parte de la asamblea general. Reglamento de funcionamiento del equipo gerencial. Convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales. Informes de programas o proyectos realizados.	Desinterés de apoyar por parte de la cooperación nacional o internacional. Falta de apoyo de la cooperación nacional e internacional. Diferencias político-partidistas.
		Implementar una estructura técnica-administrativa capaz de dirigir y cumplir con la planificación establecida y manejar eficiente los recursos disponibles.	Reglamento de funcionamiento administrativo. Contratos de personal. Estados financieros de la mancomunidad. Informes de auditoría interna o externa. Informes de trabajos presentados por técnicos.	Falta de apoyo financiero, nacional o internacional. Diferencias político-partidistas.

Nivel	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Externos
Objetivo Estratégico 3.	Propiciar el desarrollo sostenible de los municipios mancomunados, a través del manejo adecuado de los recursos naturales, así como de la valorización de la riqueza cultural y étnica de la región.	Se han establecido programas y proyectos de manejo sostenible de los recursos naturales en el territorio de la mancomunidad.	Documentos de proyectos elaborados. Fotografías de los proyectos ejecutados o en ejecución. Informes de ejecución. Informes de condiciones ambientales.	Falta de apoyo financiero. Diferencias político-partidistas.
		Programa de promoción turística de la región implementado.	Documento de programa de promoción elaborado. Estadista de turismo de la región. Destinos turísticos habilitados.	Inseguridad ciudadana. Falta de inversión gubernamental en infraestructura. Condiciones socioeconómicas nacionales
		Se ha implementado un programa que promueve la preservación de los valores étnicos y socioculturales de la región.	Documento del programa elaborado. Fotografías de actividades realizadas. Informes de trabajo.	Conflictos sociales. Falta de apoyo financiero. Falta de voluntad de grupos sociales.
Objetivo Estratégico 4.	Facilitar la participación ciudadana organizada de los municipios mancomunados en la formulación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo.	Se ha implementado un programa de capacitación para promover la autogestión de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, comités, asociaciones y otros tipos de organización regulados.	Documento del programa elaborado. Informes y fotografías de proyectos de desarrollo comunitario realizados. Registro Civil municipal de organizaciones conformadas. Informes de capacitaciones .	Falta de apoyo financiero. Voluntad de grupos sociales.

Nivel	Descripción	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Externos
		Los Consejos Municipales de Desarrollo de los municipios mancomunados están integrados y funcionando.	Actas de reuniones de los COMUDEs. Listados de participantes. Informes de actividades realizadas.	Voluntad política de las Corporaciones Municipales. Falta de apoyo financiero.
		Las actividades y logros de la mancomunidad se dan a conocer a la población a través de mecanismos adecuados de socialización.	Documentos de divulgación. Programas de divulgación. Informes de actividades.	Falta de apoyo financiero.

Fuente: Elaboración propia

2. Planificación operativa

Siguiendo la lógica vertical de la planificación estratégica, para cada objetivo estratégico, se definieron objetivos operativos como meta para el año 2009; este período fue definido por la Junta Directiva y aprobado por la Asamblea de la Mancomunidad, debido a las fechas de finalización de la presente propuesta.

2.1. Objetivos operativos

Siguiendo el orden de la matriz estratégica, los objetivos son los siguientes:

Objetivo estratégico:

1. Impulsar la modernización de la administración municipal para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la prestación de los servicios públicos.

Objetivos operativos:

- 1.1. Apoyar al establecimiento de tasas y arbitrios similares para los municipios mancomunados.
- 1.2. Implementar un sistema adecuado, homogéneo en los municipios mancomunados, para el manejo de procesos administrativos y financieros en cada municipalidad.
- 1.3. Mejorar la atención al público a través de la formación del recurso humano de los municipios y de la mancomunidad.
- 1.4. Evaluar de manera constante los procesos administrativos y financieros, para su modificación o actualización

Objetivo estratégico:

2. Promover el desarrollo socioeconómico de los municipios mancomunados a través de la implementación de planes, programas y proyectos.

Objetivos operativos:

- 2.1. Definir planes a corto, mediano y largo plazo que contribuyan al desarrollo socioeconómico de los municipios en forma mancomunada o un municipio asociado.
- 2.2. Establecer un equipo gerencial que identifique y canalice recursos financieros necesarios para impulsar el desarrollo socioeconómico de la mancomunidad, conformado por autoridades y técnicos municipales.
- 2.3. Implementar una estructura técnica-administrativa capaz de dirigir y cumplir con la planificación establecida y manejar eficiente los recursos disponibles.

Objetivo estratégico:

3. Propiciar el desarrollo sostenible de los municipios mancomunados, a través del manejo adecuado de los recursos naturales, así como de la valorización de la riqueza cultural y étnica de la región.

Objetivos operativos:

- 3.1. Establecer programas y proyectos de manejo sostenible de los recursos naturales en el territorio de la mancomunidad.
- 3.2. Promocionar los recursos turísticos de la región.
- 3.3. Motivar la preservación de los valores étnicos y socioculturales de la región.

Objetivo estratégico:

4. Facilitar la participación ciudadana organizada de los municipios mancomunados en la formulación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo.

Objetivos operativos:

- 4.1. Fomentar la capacidad de autogestión de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, comités, asociaciones y otros tipos de organización regulados.
- 4.2. Impulsar la integración y consolidación de los Consejos Municipales de Desarrollo.
- 4.3. Establecer mecanismos de socialización de los objetivos, actividades y logros de la mancomunidad.

Para cada objetivo operativo se definieron las actividades que harán posible su logro. En la lógica horizontal, para cada actividad se definieron las fechas de inicio y final, recursos necesarios y el costo que esto representa; así como, los responsables que harán posible que estas actividades se lleven a cabo. Esto puede ser apreciado con mayor exactitud en la matriz o marco operativo que se presenta en las páginas siguientes.

Se estima que el costo total de ejecución del Plan Operativo asciende a la cantidad de un millón ciento cuarenta y cinco mil quetzales (Q.1,145,000.00). Este monto fue definido con base a la experiencia de las autoridades y técnicos municipales que participaron en el proceso de elaboración del plan. Para su implementación se espera obtener el apoyo técnico y financiero de entidades gubernamentales y no gubernamentales, tanto a nivel nacional como internacional, ya que los recursos con los que cuentan las municipalidades mancomunadas son muy escasos.

En tal sentido, es necesario establecer un mecanismo adecuado de gestión de apoyo financiero y técnico, para asegurar la implementación de actividades para el año 2009 y los años subsiguientes. De lo contrario, el logro de los objetivos se verá minimizado, creando frustraciones y descontentos entre los miembros de la mancomunidad.

Cuadro 2

Plan operativo 2009 de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén

Itzá

Objetivo Estratégico 1	Impulsar la modernización de la administración municipal para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la prestación de los servicios públicos.	Costo:	Q.462,000.00
------------------------	--	--------	--------------

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 1.1	Apoyar el establecimiento de tasas y arbitrios similares para los municipios mancomunados.					
Actividad 1.1.1	Realizar un diagnóstico de las tasas y arbitrios de cada municipio.	Enero	Febrero	Consultoría técnico-legal.	10,000.00	Tesoreros y secretarios municipales, OMPs
Actividad 1.1.2	Realizar análisis comparativos para definir actualizaciones de tasas y arbitrios.	Febrero	Febrero	Información del diagnóstico.	1,000.00	Asamblea de la Mancomunidad
Actividad 1.1.3	Elaborar la propuesta de actualización de tasas.	Febrero	Febrero	Documento previo Papelería	1,000.00	Gerencia
Actividad 1.1.4	Emitir acuerdo municipal para aprobación de tasas y publicarlo, por cada municipio.	Marzo	Marzo	Papelería e impresión	2,000.00	Corporaciones municipales
Actividad 1.1.5	Elaborar iniciativa de Ley para la creación o actualización de arbitrios y trasladarla al Congreso de la República, con previa autorización de la asamblea general.	Marzo	Abril	Papelería e impresión	10,000.00	Gerencia

Actividad 1.1.6	Gestionar la emisión de Ley de creación o actualización de arbitrios ante el Congreso de la República.	Mayo	Abril	Gastos de movilización	5,000.00	Gerencia Junta Directiva
			Costo de objetivo		29,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 1.2	Implementar un sistema adecuado, homogéneo en los municipios mancomunados, para el manejo de procesos administrativos y financieros en cada municipalidad.					
Actividad 1.2.1	Elaborar diagnóstico de procesos administrativos y financieros que se pueden homogeneizar en las 5 municipalidades.	Enero	Febrero	Consultor	5,000.00	Gerencia OMPs
Actividad 1.2.2	Adquirir equipo tecnológico adecuado para el funcionamiento de las distintas secciones municipales.	Enero	Enero	Equipo tecnológico con base a diagnóstico	250,000.00	Gerencia
Actividad 1.2.3	Adquirir paquetes informáticos para administración de procesos.	Febrero	Marzo	Paquetes de software con licencia	50,000.00	Gerencia
Actividad 1.2.4	Capacitar al personal municipal en el manejo de los distintos programas implementados.	Abril	Junio	Consultores	25,000.00	Gerencia
Actividad 1.2.5	Mantenimiento y actualización de equipo tecnológico.	Marzo	Diciembre	Consultores	15,000.00	Gerencia
			Costo de objetivo		345,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 1.3	Mejorar la atención al público a través de la formación del recurso humano de los municipios y de la mancomunidad.					
Actividad 1.3.1	Realizar diagnóstico para determinar necesidades de capacitación del personal de las diferentes secciones de las municipalidades.	Enero	Febrero	Consultores	10,000.00	Gerencia
Actividad 1.3.2	Capacitar al personal de las diferentes secciones de las municipalidades en relaciones públicas e interpersonales.	Marzo	Mayo	Consultores	15,000.00	Gerencia
Actividad 1.3.3	Capacitar al personal de OMPs y Tesorería en el manejo del Sistema de Guatecompras para la adquisición de productos y servicios.	Febrero	Febrero	Consultor	5,000.00	Gerencia OMPs
Actividad 1.3.4	Capacitar al personal técnico en formulación y elaboración de proyectos.	Marzo	Marzo	Gastos de traslado de personal	15,000.00	Gerencia y OMPs, en coordinación con SEGEPLAN
Actividad 1.3.5	Capacitar al personal de Tesorería, Secretaría y OMPs en interpretación de leyes referentes a la prestación de servicios y compra de bienes y servicios.	Enero	Marzo	Consultores	15,000.00	Gerencia OMPs
				Costo de objetivo	60,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 1.4	Evaluar de manera constante los procesos administrativos y financieros, para su modificación o actualización					
Actividad 1.4.1	Realizar encuestas y entrevista a los ciudadanos sobre la prestación de servicios municipales.	Enero	Diciembre	Formato de encuestas, papelería, impresiones.	3,000.00	OMPs con apoyo de Gerencia
Actividad 1.4.2	Establecer informes de trabajo de las distintas secciones municipales para determinar su rendimiento y medidas correctivas.	Junio	Junio	Consultor	5,000.00	Gerencia y OMP's
Actividad 1.4.3	Establecer un equipo responsable de monitoreo y evaluación de la prestación de servicios municipales y el cumplimiento del plan de la mancomunidad, con participación de personal municipal.	Enero	Febrero	Gastos de capacitación	10,000.00	Gerencia
Actividad 1.4.4	Realizar auditorías internas a las secciones municipales, para determinar necesidades y medidas correctivas.	Junio	Diciembre	Papelería	10,000.00	OMPs con apoyo de Gerencia
Costo de objetivo					28,000.00	

Objetivo Estratégico 2	Promover el desarrollo socioeconómico de los municipios mancomunados a través de la implementación de planes, programas y proyectos.	Costo:	Q.169,000.00
------------------------	--	--------	--------------

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 2.1	Definir planes a corto, mediano y largo plazo que contribuyan al desarrollo socioeconómico de los municipios en forma mancomunada o un municipio asociado.					
Actividad 2.1.1	Elaborar la caracterización socioeconómica y plan de desarrollo integral de los municipios de la mancomunidad.	Enero	Junio	Consultoría	25,000.00	Gerencia, OMPs
Actividad 2.1.2	Establecer un banco de proyectos de inversión en cada municipio.	Enero	Febrero	Papelería y materiales de oficina	3,000.00	OMPs
Actividad 2.1.3	Establecer un banco de proyectos mancomunados entre dos o más municipios.	Enero	Febrero	Papelería y materiales de oficina	2,000.00	Gerencia OMPs
Actividad 2.1.4	Priorizar proyectos de inversión para el fortalecimiento de la mancomunidad.	Febrero	Marzo	Papelería, materiales de oficina, gastos de atención y protocolo.	2,000.00	Asamblea General
Actividad 2.1.5	Elaborar estudios de factibilidad de proyectos de inversión priorizados.	Marzo	Junio	Consultorías	60,000.00	Gerencia Junta Directiva
Costo de objetivo					92,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 2.2	Establecer un equipo gerencial que identifique y canalice recursos financieros necesarios para impulsar el desarrollo socioeconómico de la mancomunidad, conformado por autoridades y técnicos municipales.					
Actividad 2.2.1	Elegir en asamblea general el equipo humano encargado de gestionar recursos financieros.	Enero	Enero	Gastos de atención y protocolo	5,000.00	Asamblea General
Actividad 2.2.2	Identificar fuentes de financiamiento específicas para llevar a cabo la planificación de la mancomunidad.	Febrero	Mayo	Gastos de transporte, atención y protocolo	10,000.00	Equipo gerencial
Actividad 2.2.3	Establecer enlaces de cooperación técnica y financiera con otras mancomunidades nacionales e internacionales	Junio	Diciembre	Gastos de transporte, atención y protocolo	10,000.00	Equipo gerencial
Actividad 2.2.4	Suscribir convenios de cooperación con fuentes de financiamiento, nacionales e internacionales identificadas.	Julio	Diciembre	Gastos de atención y protocolo	10,000.00	Asamblea General Junta Directiva Gerencia
			Costo de objetivo		35,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 2.3	Implementar una estructura técnica-administrativa capaz de dirigir y cumplir con la planificación establecida y manejar eficiente los recursos disponibles.					
Actividad 2.3.1	Establecer la estructura organizativa para operativizar la realización de los proyectos priorizados.	Febrero	Marzo	Materiales de oficina	2,000.00	Asamblea General
Actividad 2.3.2	Elaborar un manual de funciones y operaciones de los órganos de la mancomunidad.	Febrero	Abril	Consultoría	10,000.00	Gerencia
Actividad 2.3.3	Establecer estructura de comunicación y/o coordinación entre los diferentes órganos de la mancomunidad.	Marzo	Marzo	Materiales de oficina y gastos de atención y protocolo	5,000.00	Gerencia
Actividad 2.3.4	Realizar actividades de orientación a los órganos de la mancomunidad sobre sus funciones.	Marzo	Diciembre	Manuales, papelería	25,000.00	Gerencia
			Costo de objetivo		42,000.00	

Objetivo Estratégico 3	Propiciar el desarrollo sostenible de los municipios mancomunados, a través del manejo adecuado de los recursos naturales, así como de la valorización de la riqueza cultural y étnica de la región.	Costo:	Q.292,000.00
------------------------	--	--------	--------------

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 3.1	Establecer programas y proyectos de manejo sostenible de los recursos naturales en el territorio de la mancomunidad.					
Actividad 3.1.1	Elaborar un diagnóstico de las condiciones ambientales actuales de los municipios de la mancomunidad, tomando en consideración los estudios ya realizados.	Enero	Marzo	Consultor	20,000.00	Gerencia OMPs Apoyo de AMPI
Actividad 3.1.2	Elaborar un banco de proyectos de inversión para mejorar las condiciones ambientales de los municipios de la mancomunidad.	Marzo	Abril	Información de diagnóstico, materiales de oficina	1,000.00	Gerencia y OMPs, apoyo de AMPI
Actividad 3.1.3	Priorizar proyectos de inversión para el año 2009 y 2010.	Abril	Abril	Material de oficina	5,000.00	Asamblea General Gerencia
Actividad 3.1.4	Elaborar estudio de factibilidad de los proyectos priorizados.	Mayo	Junio	Consultorias	100,000.00	Gerencia Junta Directiva
Actividad 3.1.5	Identificación de fuentes de financiamiento para implementar proyectos priorizados.	Marzo	Junio	Estudios impresos a nivel de perfil o factibilidad	20,000.00	Equipo Gerencial Gerencia
Actividad 3.1.6	Monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos priorizados.	Junio	Diciembre	Material de Oficina y gastos de transporte	10,000.00	Gerencia OMPs
Costo de objetivo					156,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 3.2	Promocionar los recursos turísticos de la región.					
Actividad 3.2.1	Elaborar de un diagnóstico de los destinos turísticos en los municipios mancomunados, para priorizar la implementación de proyectos.	Marzo	Abril	Consultoría	15,000.00	Gerencia OMPs
Actividad 3.2.2	Priorizar destinos turísticos para impulsar su promoción	Abril	Abril	Datos del diagnóstico Papelería	5,000.00	Asamblea General, apoyo de la Gerencia
Actividad 3.2.3	Elaborar estudios de manejo sostenible de los destinos turísticos, que definan estrategia de administración a través de las municipalidades.	Mayo	Junio	Consultoría	15,000.00	Gerencia
Actividad 3.2.4	Elaborar un programa de promoción de los destinos turísticos de la mancomunidad.	Julio	Julio	Consultoría	15,000.00	Gerencia
Actividad 3.2.5	Búsqueda de los recursos y medios para la promoción de los destinos turísticos priorizados.	Mayo	Agosto	Documentos de proyectos y gastos de transporte	20,000.00	Gerencia y Equipo gerencial de búsqueda de financiamiento.
Actividad 3.2.6	Establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para el manejo sostenible de los destinos turísticos priorizados.	Mayo	Diciembre	Documentos de proyectos y gastos de transporte	20,000.00	Gerencia, Equipo gerencial de búsqueda de financiamiento, Asamblea General
Costo de objetivo					90,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 3.3	Motivar la preservación de los valores étnicos y socioculturales de la región.					
Actividad 3.3.1	Realizar diagnóstico de valores étnicos y socioculturales de los municipios mancomunados.	Febrero	Marzo	Consultoría	10,000.00	Gerencia OMPs
Actividad 3.3.2	Elaborar un programa de rescate o valorización de las características étnicas y culturales de los municipios de la mancomunidad.	Marzo	Abril	Consultoría	15,000.00	Gerencia
Actividad 3.3.3	Búsqueda de los recursos y medios para la implementación del programa.	Abril	Junio	Documentos de resultados de Consultorías, gastos de transportes	16,000.00	Gerencia
Actividad 3.3.4	Establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales para apoyar la implementación del plan.	Abril	Junio	Documentos de resultados de Consultorías, gastos de transportes	5,000.00	Gerencia
Costo de objetivo					46,000.00	

Objetivo Estratégico 4	Facilitar la participación ciudadana organizada de los municipios mancomunados en la formulación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo.	Costo:	Q.222,000.00
------------------------	---	--------	--------------

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 4.1	Fomentar la capacidad de autogestión de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, comités, asociaciones y otros tipos de organización regulados.					
Actividad 4.1.1	Realizar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y no gubernamentales que ayudan el proceso.	Enero	Marzo	Papelería y gastos de representación	5,000.00	Gerencia
Actividad 4.1.2	Divulgar las leyes de Consejos de Desarrollo y de Descentralización y sus reglamentos, así como de los Estatutos de la Mancomunidad, a las organizaciones civiles presentes en los municipios mancomunados, a través de los distintos medios.	Enero	Julio	Documentos de leyes, reglamentos y estatutos y material divulgativo	25,000.00	Gerencia OMPs
Actividad 4.1.3	Facilitar la integración legal de Consejos Comunitarios de Desarrollo y ONGs.	Enero	Diciembre	Papelería	25,000.00	Corporaciones Municipales y OMPs
Actividad 4.1.4	Capacitar a las organizaciones civiles existentes en los municipios mancomunados, sobre elaboración y gestión de proyectos de desarrollo.	Febrero	Junio	Consultoría	20,000.00	Gerencia OMPs
				Costo de objetivo	75,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 4.2	Promover la integración y consolidación de los Consejos Municipales de Desarrollo.					
Actividad 4.2.1	Divulgar la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, así como los Estatutos de la Mancomunidad, con los miembros de las corporaciones municipales.	Febrero	Abril	Material de divulgación	5,000.00	Gerencia OMPs
Actividad 4.2.2	Convocar a la integración de los Consejos Municipales de Desarrollo, en cada municipio.	Enero	Febrero	Material de oficina y gastos de atención y protocolo	10,000.00	Alcaldes Municipales
Actividad 4.2.3	Facilitar el funcionamiento de los COMUDES de cada municipio, como base para la toma de decisiones en la Mancomunidad.	Febrero	Diciembre	Papelería Gastos de atención y protocolo	55,000.00	Alcaldes Municipales, OMPs, Gerencia
Actividad 4.2.4	Informar a la población sobre las acciones realizadas por los COMUDES y la Mancomunidad	Febrero	Diciembre	Gastos de atención y protocolo	12,000.00	Junta Directiva Gerencia
				Costo de objetivo	82,000.00	

Nivel	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Recursos	Costos	Responsable
Objetivo Operativo 4.3	Establecer mecanismos de socialización de los objetivos, actividades y logros de la mancomunidad.					
Actividad 4.3.1	Definir estrategia de divulgación de los objetivos, actividades y logros de la mancomunidad.	Marzo	Marzo	Consultoría	10,000.00	Gerencia Junta Directiva Asamblea General
Actividad 4.3.2	Elaborar material de divulgación de los fines y organización de la mancomunidad.	Abril	Abril	Trifoliales, afiches, spots radiales o televisivos.	15,000.00	Gerencia
Actividad 4.3.3	Elaborar material de divulgación de los logros y actividades de los municipios mancomunados.	Abril	Diciembre	Trifoliales, afiches, spots radiales y televisivos.	25,000.00	Gerencia
Actividad 4.3.4	Realizar conferencias de prensa para informar a la población cada bimestre, sobre los logros y actividades de la mancomunidad.	Marzo	Diciembre	Gastos de logística	15,000.00	Gerencia Junta Directiva
				Costo de objetivo	65,000.00	

Costo total de plan	Q.1,145,000.00
----------------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

3. Conclusiones

1. El Plan Estratégico 2009-2013, representa el marco general orientador del proceso de desarrollo sostenible de los municipios de la Mancomunidad, alcanzable en el largo plazo.
2. El Plan Operativo, representa el inicio del proceso de fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Mancomunidad, por lo que los años subsiguientes deberían ser de ejecución de programas, proyectos y acciones estratégicas para su consolidación en el mediano y largo plazo.
3. Los planes estratégico y operativo, se constituyen en una herramienta técnica que viabiliza la gestión de apoyo técnico y financiero ante entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales o internacionales.
4. El logro de los objetivos planteados, implica realizar acciones en el corto y mediano plazo, orientadas hacia el fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades y la Mancomunidad, ya que se estima que entre más apoyo reciban las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus objetivos en cada municipio particular, mayor será el interés de fortalecer y consolidar la Mancomunidad.
5. La implementación de acciones, proyectos o programas, dependerá de una gestión eficiente y oportuna de todos los procesos de la mancomunidad, con principal énfasis en la búsqueda de apoyo técnico o financiero ante organismos nacionales e internacionales, así como en el manejo transparente de los recursos que se puedan obtener, ya que las municipalidades mancomunadas no cuentan con los recursos financieros suficientes para ello.
6. Para asegurar la adecuada implementación del Plan Estratégico 2009-2013 y el Plan Operativo 2009, es necesario implementar un sistema de seguimiento y evaluación, que identifique los aciertos y las faltas o errores en la ejecución y proporcione las medidas correctivas necesarias.

4. Recomendaciones

1. Es necesario elaborar un presupuesto definitivo para la ejecución del plan operativo, con cifras exactas que aseguren la realización de las actividades contempladas en dicho plan.
2. La voluntad política de las autoridades municipales debe ser considerada como una fortaleza de la Mancomunidad, por lo que se requiere la participación activa y solidaria de los Alcaldes Municipales y demás miembros de las Corporaciones Municipales.
3. Iniciar acciones inmediatas de gestión de financiamiento nacional e internacional para el establecimiento de la estructura gerencial de la Mancomunidad, así como para la implementación de las actividades del año 2009 y años subsiguientes.
4. Debe involucrarse aún más a los técnicos de las oficinas municipales de planificación en el desarrollo de actividades de la Mancomunidad, ya que estos cuentan con experiencia de trabajo y el conocimiento de las necesidades de sus municipios.
5. En el corto plazo, se deben implementar actividades de fortalecimiento municipal, ya que al recibir beneficios de la Mancomunidad, se logrará el involucramiento de las autoridades municipales.
6. Al obtener apoyo financiero, se debe procurar que el manejo sea a través de la estructura administrativa de la Mancomunidad, con ello se asegurará el fortalecimiento de la organización y el manejo transparente de los recursos.
7. Los proyectos de desarrollo que se prioricen para su implementación, deben atender las necesidades Mancomunadas de forma prioritaria, aunque también se deben implementar proyectos individuales en cada municipio.
8. Para asegurar el seguimiento de lo planificado y la evaluación de los resultados de la Mancomunidad, es necesario implementar un sistema de seguimiento y evaluación efectivo, en el cual estén involucrados el personal técnico de las oficinas municipales de planificación.
9. La duplicación de actividades de la Mancomunidad con la Autoridad para el Desarrollo y Manejo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI), es considerada como una limitación por parte de las autoridades municipales, por lo que se recomienda la unificación de criterios, como estrategia para asegurar el logro de objetivos.

Anexo 2

Evaluación integral de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá

1. Contacto inicial:

Con la finalidad de obtener la aprobación para la realización de la *Práctica Empresarial Dirigida*, se estableció contacto inicial con el Presidente de la Junta Directiva de la Mancomunidad, Profesor Ángel Boanerges Cano Moreno, Alcalde Municipal de San Andrés. El señor Cano, manifestó su anuencia para la realización de esta investigación y agradeció a la universidad por la oportunidad de realizar este tipo de estudio, que apoyará en la identificación de los principales problemas de la Mancomunidad, así como las posibles soluciones. Todo esto se encuentra plasmado en la nota emitida por el Presidente de la Mancomunidad, que se presenta a continuación:



**Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los
Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá,
Departamento de Petén**

San José, Petén, 31 de Enero de 2008

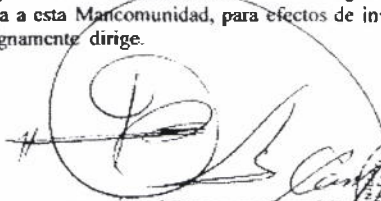
Licenciado
Abimael Reinoso
Coordinador Programa ACA Petén
Universidad Panamericana


Estimado Licenciado Reinoso:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que el señor **CHRISTIAN ISMAEL BOLLMANN PACHECO**, quién se identifica con su cédula de vecindad número de orden P-17 y registro 13,298, del municipio de San Benito, Petén, estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico ACA Petén, de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala, cuenta con la aprobación de nuestra organización para realizar una **Práctica Empresarial Dirigida (PED)** con la cual estará realizando un valioso aporte para el fortalecimiento institucional de esta Mancomunidad..

No está demás informarle que nuestra institución se encuentra en la fase de ejecución de reorganización, por lo que requiere de condiciones técnicas, administrativas y financieras para cumplir con los fines para la cual fue creada. Por tal razón agradezco la oportunidad de que se haya tomado en cuenta a esta Mancomunidad, para efectos de investigación profesional, por el programa que usted dignamente dirige.

Atentamente,


Prof. Angel Boanerges Cano Morán
Alcalde Municipal de San Andrés, Petén,
Presidente Junta Directiva, MANMUNI PETÉN ITZÁ.



1.1. Definición y localización de la empresa

1.1.1. Nombre de la empresa:

Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, lo cual se abrevia MANMUNI PETÉN ITZÁ.

1.1.2. Antecedentes:

La Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, fue creada en el 29 de mayo del año 2003 y está integrada por los municipios de Flores, San Benito, San José, San Andrés y San Francisco. Tomado literalmente de sus estatutos “es una asociación no lucrativa, denominada Mancomunidad de Municipios, de naturaleza esencialmente solidaria y de desarrollo en el ámbito municipal, no religiosa, no partidista, con igualdad de derechos y obligaciones entre los municipios que la conforman, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios públicos”... Está legalmente constituida y se rige por sus estatutos, sus reglamentos y demás leyes y reglamentos que le son aplicables, como el Código Municipal (Decreto Ley No. 12-2002), y la Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo No. 312-2002). Esta mancomunidad tiene por objeto gestionar el desarrollo sostenible de los habitantes de los municipios mancomunados y de la cuenca del lago Petén Itzá, con énfasis en la mejora de la calidad de vida de las personas en una forma integral con los recursos de la cuenca.

1.1.3. Localización de la empresa:

La sede de la Mancomunidad está ubicada en el Municipio de San José, a 20 kilómetros al norte de Ciudad Flores, cabecera departamental de El Petén. El Municipio de San José colinda al norte con México, al sur con los municipios de Flores y San Benito, al este con el municipio de Flores, y al oeste con el municipio de San Andrés.

Las oficinas administrativas de la Mancomunidad, se sitúan en un edificio propiedad de la municipalidad de San José, que está localizado en el Barrio Nuevo San José, a dos kilómetros del área central de la población de San José.

2. Instrumentación.

Para recolectar la información necesaria se utilizaron los instrumentos siguientes:

Análisis de documentos:

Se revisaron el acta constitutiva y los estatutos de la Mancomunidad, el Código Municipal, la Ley General de Descentralización y su Reglamento, y documentos administrativos de la organización.

Entrevista:

Se realizaron entrevistas directas a las autoridades y funcionarios municipales y gubernamentales.

Para ello se utilizó el cuestionario guía siguiente:

1. ¿Sabe usted qué es la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá?
2. ¿Conoce los estatutos que rigen la Mancomunidad?
3. ¿Sabe cuál es el objeto de la Mancomunidad?
4. ¿Cómo se integra la Mancomunidad?
5. ¿Cuál es la Visión de la Mancomunidad?
6. La Misión de la Mancomunidad es:
7. ¿Considera que la mancomunidad funciona bien en la actualidad?

8. ¿Cuál de las siguientes, cree que es la causa de la falta de funcionamiento de la mancomunidad?

- Diferencias personales entre alcaldes _____
- Orientaciones partidistas diferentes _____
- Desinterés de las autoridades municipales _____
- Escasos recursos municipales _____
- Insuficiente apoyo técnico de entidades gubernamentales _____
- Falta de apoyo Financiero _____
- Duplicidad de funciones con AMPI _____
- Carencia de objetivo común, individualismo o descoordinación _____
- Desmotivación de Concejos Municipales _____

9. ¿Qué acciones considera que se deben implementar para mejorar el funcionamiento de la Mancomunidad?

10. ¿Está usted dispuesto a apoyar y participar de forma activa en el proceso de fortalecimiento de la organización?

Taller de análisis situacional:

Se realizó un taller de análisis situacional de la mancomunidad, utilizando la herramienta de Análisis FODA, con la finalidad de conocer las condiciones actuales y futuras, para poder diseñar la estrategia que fortalezca el funcionamiento de la asociación.

Además de estos instrumentos se hizo uso de la observación directa, que consistió en verificar el funcionamiento de la Mancomunidad en el tiempo, según la experiencia de trabajo del investigador y de los entrevistados.

3. Recopilación de la información

3.1. Información legal:

Con la finalidad de obtener la información necesaria para definir el diagnóstico de la situación actual de la Mancomunidad, se recopiló lo siguiente:

- Código Municipal (Decreto Ley No. 12-2002), artículos 49, 50 y 51, referente a las mancomunidades de municipios, que copiados de forma literal dicen:

“ARTICULO 49. Definición. Las mancomunidades de municipios son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias.

ARTICULO 50. Asociación de municipios en mancomunidades. Los municipios tienen el derecho de asociarse con otros en una o varias mancomunidades.

Las mancomunidades tendrán personalidad jurídica para el cumplimiento de sus fines y se regirán por sus propios estatutos.

Las mancomunidades no podrán comprometer a los municipios que la integran más allá de los límites señalados en el estatuto que les dio origen.

En los órganos directivos de la mancomunidad deberán estar representados, todos los concejos municipales de los municipios que la integran.

ARTICULO 51. Procedimiento para la aprobación de los estatutos de las mancomunidades. El procedimiento de aprobación de los estatutos de las mancomunidades se determinará por la legislación de la materia y deberá cumplir además las reglas siguientes:

- a) La elaboración de los estatutos corresponderá a los concejales y síndicos de la totalidad de los municipios promotores de la mancomunidad, constituidos en asamblea;
- b) Cada Concejo Municipal de los municipios mancomunados aprobará los estatutos mediante acuerdo tomado por lo menos con las dos terceras partes del total de sus integrantes, debiendo contener el referido acuerdo los siguientes aspectos:
 - 1. El nombre, objeto, domicilio y municipios que constituyen la mancomunidad.
 - 2. Los fines para los cuales se crea.
 - 3. El tiempo de su vigencia.
 - 4. El aporte inicial de cada uno de los municipios que la crean y las cuotas ordinarias y extraordinarias a que se comprometan.
 - 5. La composición de su Junta Directiva, la forma de designarla, sus atribuciones y responsabilidades.
 - 6. El procedimiento para reformarla o disolverla, y la manera de resolver las divergencias que puedan surgir con relación a su gestión y a sus bienes.
 - 7. Los mecanismos de control de la mancomunidad.
 - 8. La definición de la parte, o cuota alicuota, que debe asumir cada municipio o sus concesionarios por la utilización de los servicios que presta la mancomunidad.”
- Ley General de Descentralización (Decreto 14-2002), y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo No. 312-2002), en donde se establecen procesos de descentralización de entidades del Gobierno de Guatemala hacia los municipios, que también puede darse a través de las mancomunidades de municipios.
- Estatutos de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá (MANMUNI PETÉN ITZÁ), los cuales fueron constituidos en escritura pública el 29 de mayo de 2003, autorizados por el Notario José Miguel Portillo Lemus, según consta en el Acta No.017-2003, folios 3 al 5 del libro No. 7 de Personería Jurídica del

Registro Civil del Municipio de Flores, Petén, registrada el 9 de julio de 2003. En este reglamento se define lo relacionado a la constitución y funcionamiento de la mancomunidad.

Según sus estatutos la Mancomunidad, copiado de forma textual, “tiene por objeto gestionar el desarrollo sostenible de los habitantes de los municipios mancomunados y de la cuenca del Lago Petén Itzá, con énfasis en la mejora de la calidad de vida de las personas en una forma sostenible con los recursos de la cuenca.”

En copia literal de dichos estatutos, para realizar este objeto la Mancomunidad procura los siguientes fines:

- “a) Unificar esfuerzos, iniciativas y recursos para que de manera solidaria se promuevan y ejecuten planes, programas y proyectos de beneficio directo para la población de los municipios asociados.
- b) Aumentar la capacidad de interlocución y gestión municipal, a través de La Mancomunidad, ante entidades públicas y privadas y organismos de cooperación internacional.
- c) Fortalecer los municipios en la dinamización económica y social del territorio mancomunado y en representatividad institucional de cada municipio.
- d) Gestionar programas y proyectos que faciliten la modernización de los municipios con el objeto de consolidar la autonomía municipal como base para el desarrollo de la Mancomunidad.
- e) Facilitar el acercamiento y el trabajo entre las municipalidades asociadas mediante el intercambio de experiencias, la búsqueda y gestión de recursos y servicios técnicos especializados, y el acceso a planes y programas gubernamentales de beneficio para los municipios mancomunados.
- f) Incidir en las autoridades de gobierno central competentes en la materia para que los programas y proyecto realizados dentro de La Mancomunidad reciban el apoyo necesario.
- g) Velar porque las acciones que ejecuten instituciones públicas o privadas, estén enmarcadas dentro de los planes, programas u proyectos de los municipios mancomunados.

- h) Proteger, conservar, revalorizar y potenciar los valores naturales y turísticos de la cuenca y del Lago Petén Itzá, así como la riqueza étnica y cultural de los habitantes de esa cuenca.
- i) Promover la participación activa de la población en la formulación, planificación y evaluación de los planes, programas y proyectos de los municipios mancomunados.
- j) Asumir competencias por descentralización, en el marco de la Ley General de Descentralización y su reglamento.”

Sobre su organización, los estatutos establecen de forma literal que “los órganos de la mancomunidad son a) La Asamblea General, b) La Junta Directiva, c) La Gerencia, d) Las comisiones debidamente electas, y e) Las unidades administrativas que se consideren necesarias. La Asamblea General debidamente reunida, es el órgano supremo y la máxima autoridad de la Mancomunidad, misma que está integrada con la representación de tres integrantes de los concejos municipales correspondientes, incluyendo al Alcalde y a concejales o síndicos municipales. Sobre sus atribuciones, la Asamblea General en sesión ordinaria debe tratar los siguientes asuntos:

- a) La aprobación de planes anuales, el presupuesto anual que debe proponer la Junta Directiva y los Reglamentos Internos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- b) La aprobación o no de los estados financieros de cada ejercicio contable.
- c) El aumento o disminución de las cuotas de ingreso a la Mancomunidad, de las cuotas ordinarias y la fijación de cuotas extraordinarias, según sea el beneficio y la envergadura del Proyecto.
- d) Aprobar o no la rendición de cuentas que le presente la Junta Directiva y emitir las medidas que considere convenientes para corregir errores o deficiencias.
- e) Elegir a los miembros de la Junta Directiva y Comisiones Específicas.
- f) Remover total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva y Comisiones Específicas cuando se compruebe negligencia, incapacidad o falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, con base en lo preceptuado en estos estatutos.

- g) Decidir si se vincula o no con otras Mancomunidades nacionales o extranjeras, u otro tipo de entidades nacionales o extranjeras por la vía de convenios o suscripción de escrituras constitutivas.
- h) Fijar al Presidente de la Junta Directiva los límites en el ejercicio de la Representación Legal que le corresponde, sin menoscabo de los presentes estatutos.
- i) Cualquier otro asunto que no estuviere previsto en los presentes estatutos y que le correspondan por su calidad de órgano supremo y autoridad máxima.

La Asamblea General, en sesión extraordinaria debe tratar los siguientes asuntos:

- a) La modificación de los estatutos.
- b) Acordar la expulsión de los asociados que se hicieren acreedores a dicha medida o la suspensión de derecho al asociado infractor según corresponda.
- c) Autorizar o no la enajenación, gravamen, pignoración o arrendamiento de los bienes inmuebles de la Mancomunidad.
- d) Aprobar la disolución y liquidación de la Mancomunidad.

La Junta Directiva es el órgano de coordinación, dirección y ejecución de las disposiciones de la Asamblea General de la Mancomunidad. Debe estar integrada como mínimo con dos miembros de cada Concejo Municipal de los municipios mancomunados. Los cargos son los siguientes: A) Presidente. B) Vicepresidente. C) Secretario. D) Tesorero y E) siete vocales, cuyos miembros son electos en Asamblea General. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Dirigir la administración de los bienes de la Mancomunidad.
- b) Cumplir estrictamente las disposiciones de la Asamblea General.
- c) Proponer a la Asamblea General los planes de trabajo anuales, el Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Mancomunidad y los Reglamentos que fueren necesarios para su aprobación.
- d) Representar legalmente a la Mancomunidad por medio de su Presidente.
- e) Dar solución inmediata a los asuntos que se sometan a su conocimiento, con estricto apego a las leyes que le sean aplicables y a los presentes estatutos.
- f) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General ya sea ordinaria o extraordinaria.

- g) Rendir cuentas a la Asamblea General como mínimo cada tres meses, presentando un informe circunstanciado y justificado de la forma en que se han administrado los fondos de la Mancomunidad.
- h) Celebrar sesiones ordinarias una vez al mes y las extraordinarias que sean necesarias para la buena marcha y funcionamiento de la Mancomunidad.
- i) Autorizar los sistemas y procedimientos administrativos a propuesta de la Presidencia, con relación a los servicios que presta a los asociados.
- j) Celebrar convenios y contratos de acuerdo a lo aprobado por la Asamblea para el cumplimiento de los fines de la Mancomunidad.
- k) Elaborar la memoria anual de labores de la Mancomunidad.
- l) Aceptar herencias, legados o donaciones.
- m) Autorizar viajes relacionados con el desarrollo y beneficio de la Mancomunidad dentro y fuera del país en los casos que los gastos corran a cuenta del presupuesto de la Mancomunidad.
- n) Las demás atribuciones y obligaciones que le corresponden de conformidad con las leyes de Guatemala y los Estatutos, así como las propuestas por la Asamblea que no se encuentren previstas en los estatutos ni reglamentos de la Mancomunidad.
- o) Delegar la representación temporal de la Mancomunidad en ausencia del Presidente, al Vicepresidente o al vocal 1, mediante la suscripción de un acta y cumplimiento de los requisitos legales.

El Presidente de la Junta Directiva, es el responsable de convocar y presidir las sesiones y orientar en las deliberaciones. Tiene las funciones y atribuciones siguientes:

- a) Es el Representante Legal de la Mancomunidad, por lo que le corresponde ejercer la personería jurídica de la misma.
- b) Velar por el buen funcionamiento de la Mancomunidad y de sus órganos.
- c) Ejercer doble voto en caso de empate en las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva.

- d) Velar porque se cumplan los fines de la Mancomunidad, así como también los presentes estatutos, sus reglamentos, las disposiciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- e) Autorizar los pagos que realice la tesorería de la Mancomunidad.
- f) Custodiar los fondos de la Mancomunidad que disponga la Asamblea
- g) Las demás que le asigne la Junta Directiva o la Asamblea General.

Son atribuciones del Vicepresidente:

- a) Colaborar con el Presidente en el desempeño de sus atribuciones haciendo las sugerencias que estime conveniente para la buena marcha de la entidad.
- b) Dirigir las sesiones cuando no esté presente el Presidente.
- c) Coordinar el trabajo de las comisiones, excepto de la de vigilancia.
- d) Sustituir al Presidente por ausencia temporal o definitiva de este.
- e) Las demás que le asigne la Junta Directiva o la Asamblea General.

Son atribuciones del Secretario:

- a) Llevar y conservar los libros de actas de la Asamblea General de la Mancomunidad, los de la Junta Directiva y acuerdos de ésta.
- b) Redactar y autorizar con su firma, inmediatamente después de la del Presidente de la Junta directiva o quien haga sus veces, las actas de la Asamblea y de la Junta Directiva.
- c) Certificar las actas, puntos acordados y acuerdos de la Junta Directiva y del Presidente.
- d) Preparar la documentación y agenda a tratar en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de la Mancomunidad y sesiones de la Junta Directiva.
- e) Las demás que le sean asignadas por la Junta Directiva de la Mancomunidad.

Son atribuciones del Tesorero:

- a) Colaborar con el perito contador, auditor, o ambos, en todos los actos contables de la Mancomunidad.
- b) Rendir en forma mensual los informes de los movimientos de caja que se efectúen y demás desembolsos que se establezcan por la Junta Directiva y la Asamblea General.

- c) Custodiar los fondos de la Mancomunidad que disponga la Asamblea y la Junta Directiva.
- d) Autorizar con el Presidente, los desembolsos y pagos acordados por la Asamblea General o Junta Directiva, en ejercicio de sus atribuciones.
- e) Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la entidad, el cual será presentado a la Asamblea General para su aprobación definitiva.
- f) Elaborar y mantener actualizado un inventario de los bienes de la Mancomunidad.
- g) Presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General el Balance General y el Estado de Resultados de cada ejercicio contable.
- h) Las demás que se establezcan en estos estatutos, reglamentos y demás leyes específicas de la materia.

Son atribuciones de los vocales:

- a) desempeñar el cargo para el que fueron electos.
- b) Colaborar con el Presidente y demás miembros de la Junta Directiva de la Mancomunidad.
- c) Ejercer el derecho de voto en las decisiones de la Junta Directiva.
- d) Sustituir en el orden de su elección, al Vicepresidente, al Tesorero y Secretario y Vocales por ausencia temporal definitiva conforme el artículo veintisiete de este estatuto.
- e) Desempeñar las demás funciones que les sean asignadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.”

3.2. Área administrativa:

3.2.1. Planeación:

Durante los años 2004 y 2005, con el apoyo técnico de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe (DEMUCA), la mancomunidad realizó un proceso de planificación, con la finalidad de proporcionar los lineamientos básicos necesarios de trabajo. En este proceso se definieron objetivos y actividades que debe realizar la Mancomunidad para impulsar el proceso de desarrollo de la región, con

acciones a corto, mediano y largo plazo. No obstante, lo planificado nunca se llevó a la práctica, y según las entrevistas realizadas, se pudo determinar que la mayoría de los miembros de la mancomunidad la desconocen. No tienen una definición de visión ni misión de la organización.

Al realizar las entrevistas con las autoridades municipales y técnicos de las oficinas municipales de planificación, así como a representantes de entidades públicas, que fueron 14 en total, se pudo determinar que existe un bajo conocimiento sobre el origen, objeto, los estatutos, la visión y la misión de la Mancomunidad, tal como se observa en el gráfico 1. Esto quizá se deba a que la mayoría de las autoridades municipales (alcaldes, síndicos y concejales) son nuevos en sus cargos, a excepción de los alcaldes de San Benito, San José y San Francisco.

3.2.2. Organización

Además de la información en las secciones anteriores, con relación a los órganos y sus atribuciones definidos en los estatutos, la Mancomunidad no cuenta con un organigrama de funcionamiento.

Tal como se observa en el gráfico 2, la organización actual es una estructura sencilla de orden jerárquico, a excepción de las comisiones de trabajo que desempeñan un papel de asesoría. Se pudo determinar que no se cuenta con un organigrama estructurado e impreso para guía de los miembros de la organización. Además, aunque los estatutos definen las áreas de trabajo, no se tiene organizadas las comisiones de trabajo.

En el caso de la Junta Directiva, los estatutos establecen que debe estar integrada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, tesorero y siete vocales. Al igual que la estructura anterior, no se tiene definido un organigrama de funcionamiento. En el gráfico 3, se presenta una estructura organizativa de la Junta Directiva extraída de lo establecido en los estatutos.

La Junta Directiva actual está integrada de la manera siguiente:

Cuadro 3

Junta Directiva de la MANMUNI PETÉN ITZÁ para el período 2008 – 2009

Cargo	Nombre	Función concejo municipal
Presidente	Angel Boanerges Cano Moreno	Alcalde de San Andrés
Vicepresidente	Carlos René Caal	Alcalde de Flores
Secretario	Francisco Javier López Marroquín	Alcalde de San Benito
Tesorero	Maynor Gustavo Tesucún Cahuiche	Concejal Primero San José
Vocal Primero	Simón Vinicio Penados Gómez	Alcalde de San Francisco
Vocal Segundo	Leonardo Vinicio Oliva López	Concejal Primero San Andrés
Vocal Tercero	Celia María Ávila López	Concejal Segundo San José
Vocal Cuarto	Angel Gustavo Adolfo Pinelo Berges	Concejal Primero Flores
Vocal Quinto	Edwin Sagastume Ordóñez	Síndico Primero San Benito
Vocal Sexto	Marco Tulio Castellanos Heredia	Concejal Primero San Francisco

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia está siendo desempeñada por el Director Ejecutivo de la Autoridad para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI), cuya entidad también involucra a los municipios de la Mancomunidad.

3.2.3. Dirección y funcionamiento:

Según se observó en el libro de actas de la Mancomunidad, la Asamblea General ha estado integrada desde la fecha de constitución. Según los estatutos, la Asamblea se debe reunir cada tres meses, lo cual hace cuatro reuniones al año, pero se reunió sólo una vez en el año 2003, una en el 2004, dos en el 2005, ninguna en el 2006, y una en el 2007.

La Junta Directiva ha estado integrada como lo establecen los estatutos, pero no han podido establecer un proceso de reuniones mensuales, como debe ser, por lo que su función como órgano de coordinación, dirección y ejecución de las disposiciones de la Asamblea General, ha sido muy débil. Como consecuencia la dirección ha recaído bajo la responsabilidad del presidente de la Junta Directiva, en funciones, requiriendo para ello el apoyo solo de la Gerencia.

Como se mencionó antes, la Gerencia está siendo desempeñada por el Director Ejecutivo de la Autoridad para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI), que depende del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN). Esta autoridad fue integrada con la finalidad de planificar, programar, coordinar y ejecutar todas las acciones del sector público o privado, nacional o extranjero, necesarias para conservar, preservar, resguardar y desarrollar de forma sostenible la cuenca hidrográfica del lago Petén Itzá, y se integra con los municipios de la Mancomunidad. Esto ha causado confusión en los integrantes de la Mancomunidad sobre los fines y objetivos de ambas entidades.

Según los encuestados, una de las principales razones del inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad es a causa de la duplicidad de funciones con AMPI. Esto quizá se deba a que la Dirección Ejecutiva de AMPI, que también es la Gerencia de la Mancomunidad, al realizar acciones hace la promoción para la autoridad y no para la Mancomunidad. De hecho, en los últimos tres años las actividades que se han realizado han estado orientadas más hacia la conservación de la cuenca del lago Petén Itzá, que hacia el cumplimiento del objeto de la Mancomunidad.

Otra de las principales causas del inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad, es la falta de un objetivo común de las autoridades municipales que la integran, por el contrario, ha privado el individualismo y la falta de coordinación. De igual forma, ha habido diferencias políticas partidarias y desinterés de algunos alcaldes municipales, lo cual también ha limitado el adecuado funcionamiento de la Mancomunidad. Los entrevistados consideran conveniente el apoyo técnico de entidades gubernamentales para la asistencia técnica en el funcionamiento de la Mancomunidad.

Todos los entrevistados concluyen que la Mancomunidad no funciona de manera adecuada en la actualidad, porque no tiene una estrategia que oriente su funcionamiento al cumplimiento de su objeto, como se observa en el gráfico 4. Sin embargo, todos están dispuestos a colaborar en la definición e implementación de dicha estrategia.

3.2.4. Control y evaluación.

Los estatutos de la Mancomunidad establecen que ésta contará con una fiscalización interna, cuyas funciones generales las ejercerá la Asamblea General y en forma específica y permanente la Comisión de Fiscalización. Además, establece que cuando sea ordenado por la ley o a solicitud de la comisión de fiscalización o de por lo menos el treinta por ciento de los asociados activos, se realizará auditoría externa. Sin embargo, esta situación está muy lejos de funcionar, ya que la comisión de fiscalización sólo está integrada pero no tiene claras sus responsabilidades, por lo que no cumple con sus funciones. El escaso control del desarrollo de actividades que se realiza, lo lleva a cabo la Gerencia.

3.3. Área mercadológica

La Mancomunidad no cuenta con un manejo mercadológico. La publicación de sus actividades las realiza la Gerencia, que como es desempeñada por la Dirección Ejecutiva de AMPI, se da a conocer como logros de esta última y no de la Mancomunidad.

Durante el tiempo de funcionamiento de la Mancomunidad, no se ha hecho una impresión pública de los estatutos, por lo que es comprensible que la mayoría de los asociados no los conozcan. La poca publicidad que hace la Mancomunidad es cuando se realizan reuniones de trabajo, lo cual es aprovechado por los periodistas locales para generar noticias.

3.4. Área económica y financiera

Para obtener recursos para cubrir los gastos de funcionamiento, al inicio los estatutos fijaron una cuota de ingreso de Q.2,000.00 para cada municipio socio de la Mancomunidad. Luego, en la primera sesión ordinaria, la Asamblea General estableció una cuota mensual de Q.1,000.00 para cada municipio socio, lo cual hace un monto anual de Q.12,000.00 por municipio y Q.60,000.00 anuales en total por los cinco municipios.

Aunque la cuota es accesible para cada municipio, tal como se observa en el cuadro 4, en la actualidad existe una considerable mora por parte de los municipios que integran la mancomunidad. Esta situación ha hecho difícil la contratación de personal para el funcionamiento de la Gerencia y las unidades administrativas que deberían funcionar. Es entendible entonces, que se haya aceptado que el Director Ejecutivo de AMPI se desempeñara como Gerente, pues esto implica un ahorro y los gastos de funcionamiento se trasladan al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

Cuadro 4

Cuotas mensuales de funcionamiento pendientes de pago por municipios asociados de la MANMUNI PETÉN ITZÁ

(Cifras en Quetzales)

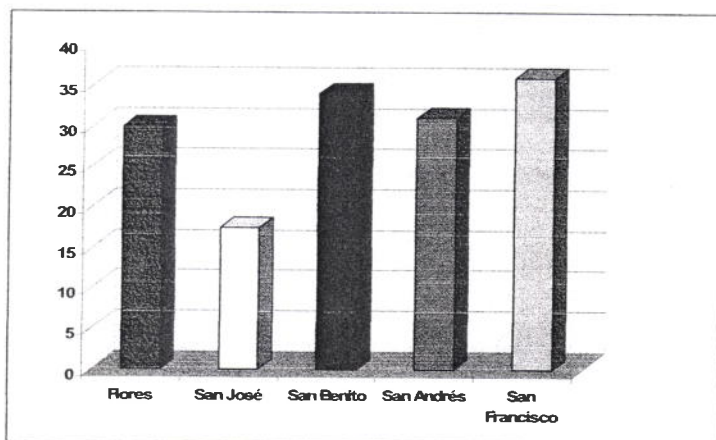
Municipio	Fecha última cuota	Valor de cuota	Cuotas pendientes a Dic-2007	Monto pendiente de pago
Flores	Jul-05	1,000.00	30	30,000.00
San José	Sep-06	1,000.00	17.5	17,500.00
San Benito	Mar-05	1,000.00	34	34,000.00
San Andrés	Jun-05	1,000.00	31	31,000.00
San Francisco	Ene-05	1,000.00	36	36,000.00
Monto pendiente de recibir				148,500.00

Fuente: Gerencia MANMUNI Petén Itzá

En el gráfico 6 se puede observar que los municipios con mayor número de cuotas adeudadas es San Francisco, siguiéndole en su orden, San Benito, San Andrés y Flores. Por el contrario el municipio que más cuotas a aportado es el municipio de San José, que solo adeuda 14 cuotas.

Gráfico 6

Cuotas de funcionamiento adeudadas por municipios miembros de la Mancomunidad



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, tal como se observa en el gráfico 4¹, seis de los entrevistados consideran que la falta de apoyo financiero por parte de entidades gubernamentales o de cooperación internacional, es una de las causas del inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad. De igual forma, nueve entrevistados consideran que la falta de recursos municipales, es también una causa del inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad. Al observar lo expuesto en el cuadro 5, sobre las transferencias del gobierno central a los municipios, (provenientes del 10% Constitucional, IVA Paz, impuestos sobre circulación de vehículos y petróleo), se podría inferir que las municipalidades sí tienen recursos suficientes para contribuir al funcionamiento de la Mancomunidad.

¹ Página 16

Cuadro 5**Transferencias del gobierno central a los municipios que integran la MANMUNI PETÉN****ITZÁ, para los ejercicios fiscales 2004 – 2007**

(Cifras en Quetzales)

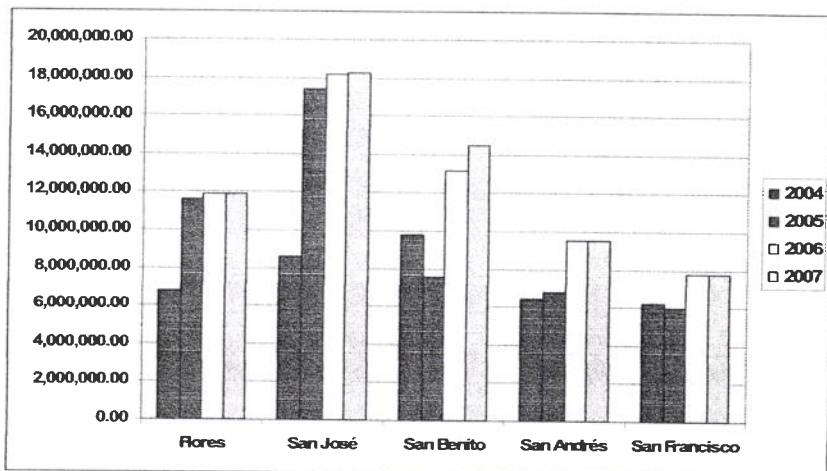
No.	Municipio	2004	2005	2006	2007	TOTAL
1	Flores	6,758,517.85	11,594,170.80	11,878,292.27	11,896,588.57	42,127,569.49
2	San José	8,571,083.64	17,424,022.09	18,203,355.56	18,231,400.01	62,429,861.30
3	San Benito	9,793,815.33	7,531,284.81	13,181,081.18	14,481,109.58	44,987,290.90
4	San Andrés	6,463,008.39	6,815,666.75	9,492,855.29	9,507,518.40	32,279,048.83
6	San Francisco	6,226,741.93	5,912,637.87	7,769,855.86	7,781,852.09	27,691,087.75
Total 5 municipios por año		37,813,167.14	49,277,782.32	60,525,440.16	61,898,468.65	209,514,858.27

Fuente: http://siafmuni.minfin.gov.gt/siafmuni/CONSULTA_APORTES_MUNICIPALES. 27/03/2008

Al comparar estas cifras, en el gráfico 7 se observa que el municipio que más aportaciones recibió en el 2007 es San José, luego le siguen San Benito, Flores, San Francisco y San Andrés. Aunque la suma de estos aportes ha ido variando de año en año, la tendencia ha sido a aumentar en cada uno de los municipios.

Gráfico 7

Comparación de ingresos municipales obtenidos de transferencias del gobierno central
(Cifras en Quetzales)



Fuente: Elaboración Propia

Esto se puede complementar con lo expuesto en el cuadro 6, donde se observa la deuda interna y externa de los municipios, que en la mayoría de los casos tienen cuotas mensuales establecidas para amortizar las deudas con los bancos privados, INFOM y los acreedores. No obstante, es importante resaltar que los municipios, además de contribuir al funcionamiento de la Mancomunidad, también deben financiar el desarrollo de las comunidades de sus respectivas jurisdicciones, así como cubrir los costos de funcionamiento de las municipalidades.

Cuadro 6

Endeudamiento interno y externo de los municipios que integran la MANMUNI PETÉN

ITZÁ, hasta Marzo 2008

(Cifras en Quetzales)

Municipio	Deuda Externa			Deuda Interna	Deuda Total
	INFOM	Banca Privada	Total		
Flores	13,226,591.92	280,000.00	13,506,591.92	131,475.00	13,638,066.92
San José	2,120,000.00	8,666,674.00	10,786,674.00		10,786,674.00
San Benito	1,625,000.00	5,000,000.00	6,625,000.00	4,662,000.00	11,287,000.00
San Andrés				550,000.00	550,000.00
San Francisco		2,395,000.00	2,395,000.00	450,000.00	2,845,000.00
Totales	16,971,591.92	16,061,674.00	33,313,265.92	5,793,475.00	39,106,740.92

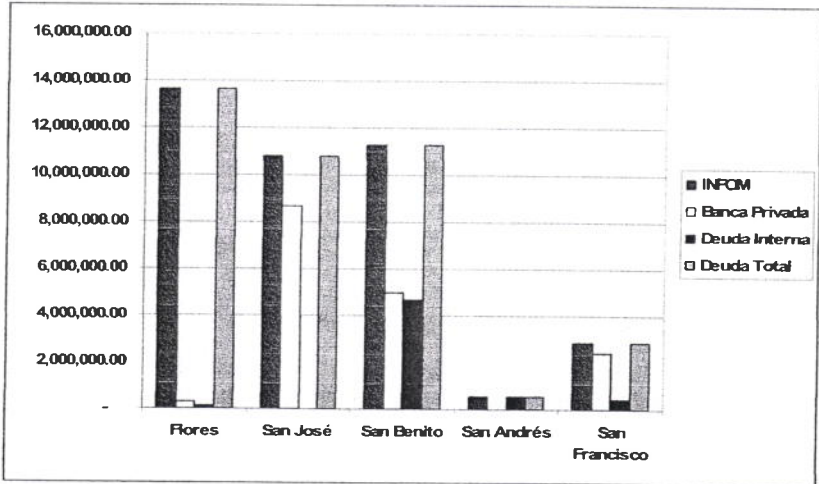
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 8, al comparar las deudas municipales, se observa que el municipio con mayor deuda externa es el municipio de Flores, que en su mayor parte le adeuda al Instituto Nacional de Fomento Municipal (INFOM), le siguen los municipios de San José y San Benito, que también le deben al INFOM, pero que la mayor parte de su deuda está concentrada con la banca privada. Por otro lado, respecto a la deuda interna o a acreedores locales, el municipio de San Benito es el que presenta mayor endeudamiento, y le siguen San Andrés, San Francisco y Flores. Es importante resaltar, que el municipio menos endeudado es San Andrés.

Gráfico 8

Comparación de deuda interna y deuda externa de municipios miembros de la Mancomunidad

(Cifras en Quetzales)



Fuente: Elaboración Propia

Al realizar una comparación entre los cuadros 5 y 6, con el previo conocimiento de la situación real de los municipios, se puede concluir que las municipalidades sí han contado con el recurso necesario para dar una cuota mínima de mil quetzales (Q.1,000.00), para el funcionamiento de la Mancomunidad, por lo que se descarta que la falta de recursos financieros municipales sea un obstáculo para el funcionamiento de la misma. Por otro lado, es posible que el desinterés de los alcaldes municipales y la falta de un objetivo común de trabajo, sea la principal causa del inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad.

Durante las entrevistas las nuevas autoridades municipales, han manifestado su interés y compromiso para hacer funcionar la mancomunidad. Como muestra de ese compromiso, en la Asamblea General realizada en el mes de febrero de 2008, se acordó condonar la deuda actual a

cada municipio y reiniciar con el compromiso de dar un solo aporte municipal de Q.12,000.00 al inicio de cada año.

Además, las autoridades de la Mancomunidad, están muy interesados en definir mecanismos de gestión de financiamiento a través de la prestación de servicios mancomunados, lo cual abre la oportunidad para conocer propuestas que generen rentabilidad y que aseguren los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Respecto a su situación fiscal y tributaria, la Mancomunidad está registrada como una asociación no lucrativa y exenta de impuestos. Debe presentar una declaración anual ante la Superintendencia de Administración Tributaria y la Contraloría General de Cuentas, para informar sobre el movimiento de ingresos y gastos durante el año. En la mayoría de los casos, considerando lo expuesto en los párrafos anteriores, los informes han sido presentados sin movimiento.

4. Análisis de la información:

4.1. Análisis FODA:

Con la finalidad de obtener los insumos para la planificación, se realizó un análisis FODA con el apoyo de los técnicos de las oficinas municipales de planificación, algunas autoridades municipales y entidades públicas. En el proceso se utilizaron técnicas de planificación participativa, a través de una inducción y conducción del análisis. Se realizaron presentaciones magistrales sobre la integración y funcionamiento de la Mancomunidad según sus estatutos y sobre los fundamentos teóricos de la planificación estratégica.

Con el objeto de promover la discusión y dejar plasmadas las opiniones de los participantes, se utilizó la técnica del Metaplan, que consiste en el uso de tarjetas de cartulina en diferentes colores, en las cuales los participantes escriben sus opiniones o ideas y las colocan en una sábana

de papel. Todas las ideas se analizaron y discutieron hasta definir las en consenso, lo cual se concretó en las matrices de este análisis.

4.1.1. Diagnóstico interno: fortaleza y debilidades.

Tal como se puede observar en el cuadro 7, dentro de las fortalezas, es oportuno señalar la importancia que los miembros de la Mancomunidad le dan al hecho de estar integrados en una asociación de municipios constituida de manera legal, así como a la capacidad del recurso humano existente, al apoyo técnico que se ha recibido en su primer año de funcionamiento y a la voluntad política de los alcaldes de los municipios que la integran. No obstante, están concientes de la necesidad de contar con un plan de trabajo, como marco orientador de su labor. Asimismo, es necesario establecer un mecanismo de coordinación entre los órganos de la Mancomunidad.

Cuadro 7
Fortalezas de la Mancomunidad y sus estrategias para aprovecharlas

Fortalezas	Estrategias para aprovecharlas
La mancomunidad cuenta con personería jurídica para su funcionamiento.	Divulgar los estatutos y planes de trabajo.
Estructura organizacional definida legalmente	Definir plan de trabajo para cada órgano.
Se cuenta con algún equipo y mobiliario de oficina.	Actualizarlo y dar mantenimiento. Solicitar entrega a la Mancomunidad.
Hay proceso iniciado que da experiencia en el trabajo.	Dar seguimiento a lo iniciado a través de plan de trabajo.
Existe recurso humano técnico contratado para el funcionamiento de la Mancomunidad	Evaluar funcionalidad y asegurar su continuidad a través de plan de trabajo.
Voluntad política de las corporaciones municipales para participar en la Mancomunidad.	Elaborar plan de trabajo como marco orientador, validado por la asamblea general.
Se cuenta con OMPs en cada municipio miembro de la cuenca.	Establecer un proceso de coordinación de unidad técnica de Mancomunidad y OMPs
Hay necesidades y problemas afines en cada municipio, que dan unidad.	Realizar un diagnóstico para definir necesidades comunes y forma de atención.
Hay capacidad de gestión para obtener apoyo de financiamiento para el fortalecimiento de la Mancomunidad	Definir plan de trabajo mancomunado que atienda los intereses de la Mancomunidad y realizar gestión para más financiamiento.

El área geográfica de la Mancomunidad cuenta con recursos naturales, destinos turísticos, recursos culturales y valores étnicos.	Promover la valorización y uso sostenible de estos recursos y valores étnicos.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las principales debilidades, planteadas en el cuadro 8, el denominador común es la falta de financiamiento que la mancomunidad tiene para el funcionamiento y la ejecución de proyectos. Asimismo, existe la preocupación de contar con una buena Dirección a través de la Gerencia, que facilite el proceso de desarrollo de la Mancomunidad. De igual forma, se establece la necesidad de contar con una plan estratégico y plan de trabajo de la organización.

Cuadro 8
Debilidades de la Mancomunidad y sus estrategias para eliminarlas

Debilidades.	Estrategias para eliminarlas.
Falta de recursos para seguimiento.	Gestionar apoyo nacional e internacional y aportar cuotas municipales.
Poco aprovechamiento de recursos financieros para resolver las necesidades de la mancomunidad	Definir plan operativo y plan de inversión.
Poca información de la mancomunidad hacia los consejos municipales y la población.	Preparar e implementar programa de Comunicación Social.
Escasa participación de algunas OMPs en el proceso.	Fortalecer las OMPs y definir plan de coordinación.
Limitados recursos tecnológicos y logísticos necesarios para el desarrollo de las actividades.	Elaborar plan de trabajo y asignar recursos necesarios para su implementación.
Incumplimiento de roles de los órganos de la Mancomunidad.	Divulgar estatutos y definir roles de funcionamiento.
Existe poca participación, integración e involucramiento de los miembros de las corporaciones municipales	Divulgar objetivos, roles, y resultados de la Mancomunidad, y delegar responsabilidades entre los miembros con base a un plan.
No existe un equipo conformado para la gestión de fondos internacionales y nacionales.	Conformar equipo para que realice gestión con base a un plan de trabajo.
Criterios políticos divergentes..	Fomentar conciencia entre las corporaciones municipales, a través del cumplimiento de roles y logro de objetivos.

Deficiente dirección de las actividades de la organización.	Redefinir roles para cumplimiento de un plan de trabajo de la Mancomunidad.
No se cuenta con una estrategia o plan de trabajo.	Elaborar plan estratégico y plan de trabajo de la Mancomunidad.
No existe un proceso de monitoreo o control de la ejecución.	Establecer plan de seguimiento y evaluación de la ejecución de planes de trabajo.
Existe duplicidad de funciones con la Autoridad para el Desarrollo y Manejo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá.	Definir una estrategia de integración, unificación de dos entidades, con un mismo fin, o separar el funcionamiento de las dos entidades.
No se tiene una estructura administrativa para el funcionamiento y coordinación de los diferentes órganos.	Concretar estructura para establecer orden de funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Diagnóstico externo: oportunidades y amenazas:

Dentro de las oportunidades, planteadas en el cuadro 9, se estableció que existen posibilidades de apoyo técnico y financiero, a través de entidades nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, que pueden facilitar la implementación de programas, proyectos y acciones de desarrollo en la zona de la mancomunidad. Como estrategia principal se puede mencionar el compromiso de elaborar un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo, como instrumento para poder gestionar el apoyo técnico y financiero.

Cuadro 9

Oportunidades que tiene la Mancomunidad y estrategias para aprovecharlas

Oportunidades	Estrategias para aprovecharlas
En la región existe recurso humano capacitado para fortalecer la mancomunidad.	Al contar con financiamiento para ejecución del plan de trabajo, realizar procesos de contratación de personal local.
El establecimiento de Mancomunidades sigue siendo un tema importante para hacer gestión.	Elaborar plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo y gestionar apoyo ante entidades públicas y privadas.
Consejo Departamental de Desarrollo y AMPI, son aliados de la mancomunidad.	Realizar convenio o acuerdo de cooperación con base a plan de trabajo.

Proceso de descentralización del Estado promueve y apoya la mancomunidad.	Gestionar apoyo para implementación del plan de trabajo.
Existe financiamiento externo e interno para fortalecer la mancomunidad.	Gestionar fondos nacionales e internacionales.
Existen instituciones gubernamentales y ONGs en el departamento que apoyan la mancomunidad.	Establecer alianzas con OGS, ONGs y otras mancomunidades nacionales e internacionales.
Tratados de cooperación internacional suscritos por el país.	Conocer el contenido de tratados de libre comercio para establecer procedimiento de acceso a financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las principales amenazas planteadas en el cuadro 10, se puede resaltar la preocupación sobre la desintegración de la mancomunidad por influencias político partidistas o por desinterés de las autoridades municipales. Asimismo, existe la preocupación de que los organismos nacionales e internacionales no presten el apoyo necesario a la mancomunidad. Como estrategia principal se plantea la necesidad de contar con un plan de trabajo que oriente la gestión de apoyo técnico y financiero, así como la necesidad de realizar la promoción o divulgación de los objetivos y logros alcanzados, tanto en el ámbito local, como en el nacional e internacional.

Cuadro 10

Amenazas que puede tener la Mancomunidad para el logro de sus objetivos y estrategias para enfrentarlas, eliminarlas o reducirlas

Amenazas.	Estrategias para enfrentarlas, eliminarlas o reducirlas.
Proceso electoral para elegir autoridades municipales debilita proceso de trabajo mancomunado.	Definir plan de trabajo y aplicarlo adecuadamente.
Que la ayuda internacional se retire del departamento por malas políticas.	Utilización transparente de los fondos en el cumplimiento de los objetivos de la Mancomunidad
Desintegración Mancomunidad por parte de nuevos gobiernos municipales.	Divulgar plan de trabajo para buscar su apropiación por parte de la población.
Pérdida de las garantías constitucionales del país.	Evitar participación en procesos de desestabilización.
Inseguridad de la inversión por cambios institucionales en entidades del gobierno.	Realizar actividades de promoción de inversión en territorio de la mancomunidad.

Que las instituciones no apoyen el plan de la mancomunidad.	Realizar promoción sobre resultados de la Mancomunidad para incentivar la continuidad del apoyo.
Desastres naturales.	Definir y aplicar plan de contingencia o integrarse a planes existentes en Petén.
Cambio de la situación macroeconómica del país.	Definir proceso de gestión de cooperación.
Que existan muchas restricciones para obtener financiamiento nacional e internacional.	Realizar promoción de objetivos y resultados de la mancomunidad para incentivar el financiamiento.
Divergencias en la cooperación internacional.	Realizar promoción de objetivos y resultados de la mancomunidad para incentivar la cooperación.
Inseguridad ciudadana.	Definir plan de acción para disminuir la inseguridad ciudadana en coordinación con las fuerzas de seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Diagrama de causa y efecto:

Con la finalidad de ejemplificar, se elaboró un diagrama de causa y efecto (diagrama de Ishikawa), a través del cual se definen las causas y efectos sobre la problemática de funcionamiento de la Mancomunidad, lo cual se presenta a través del gráfico 5².

² Página 20

Anexo 3

Diagnóstico de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá

1. Diagnóstico externo:

Según en el Código Municipal, Decreto 12-2002, en el artículo 49 de forma literalmente se establece que “las mancomunidades de municipios son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias”. En el artículo 50, reza que “...los municipios tienen el derecho de asociarse con otros en una o varias mancomunidades...” La Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, ha cumplido con este lineamiento y se ha establecido legalmente y se rige por sus estatutos.

Con la creación de las denominadas leyes de participación social: Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Código Municipal y Ley General de Descentralización, en el año 2002, se trata de impulsar un proceso de descentralización y desconcentración de la administración pública en el país, promovido por la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia de la República. Esto con la finalidad de hacer frente al contexto nacional e internacional de la globalización y promover la modernización de la administración pública. Como instrumento principal para la descentralización se establece la posibilidad de la asociatividad de municipios, a través de mancomunidades o asociaciones departamentales o regionales. Según se ha observado durante el período 2002 -- 2005, las mancomunidades de municipios, tienen mucha aceptación y apoyo de la cooperación internacional, que las ven como un instrumento de participación para el desarrollo social integral.

Tal como se observa en el cuadro 9, se estableció que la Mancomunidad tiene posibilidades de apoyo técnico y financiero, a través de entidades nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, para facilitar la implementación de programas, proyectos y acciones de desarrollo en el territorio de su jurisdicción. Según las amenazas planteadas en el cuadro 10, se puede resaltar la preocupación sobre el inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad por influencias político partidistas o por desinterés de las autoridades municipales. Asimismo, existe la preocupación de que los organismos nacionales e internacionales no presten el apoyo necesario a la mancomunidad por no contar con un instrumento de planificación.

Como estrategia principal se plantea la necesidad de contar con un plan de trabajo que oriente la gestión de apoyo técnico y financiero, así como la necesidad de realizar una buena promoción o divulgación de los objetivos y logros de la mancomunidad, tanto en el ámbito local, como en el nacional e internacional.

2. Diagnóstico interno

Aunque los estatutos definen las funciones de la Asamblea General y la Junta Directiva y sus diferentes cargos, no se hace ninguna referencia sobre las atribuciones o funciones de la Gerencia, ni sobre las comisiones y las unidades administrativas que se deben integrar para apoyar el funcionamiento de la Mancomunidad. Esto hace difícil la orientación hacia el logro de los fines que le dieron origen.

Respecto a la integración y funcionamiento, la Asamblea General ha estado integrada desde la constitución de la Mancomunidad, pero sólo se ha reunido una o dos veces al año, cuando los estatutos establecen que se deben reunir cada trimestre. La Junta Directiva ha estado integrada con un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y siete vocales, tal como lo establecen los estatutos, pero solo se ha reunido dos veces en el año 2003, cuatro en el 2004, cinco en el 2005, cuatro en el 2006, y cinco en el 2007, aunque los estatutos establecen que se debe reunir cada mes. Esto hace difícil el cumplimiento de las funciones de análisis, deliberación y toma de acuerdos que le corresponden a la Asamblea General, y las funciones de coordinación,

dirección y ejecución que le competen a la Junta Directiva, lo cual evidencia la debilidad institucional actual.

Durante los primeros dos años de funcionamiento, la Gerencia fue desempeñada por una unidad técnica, conformada por dos técnicos (un arquitecto y un abogado) y el Gerente, quienes sí contaban con un plan de trabajo, pero que no involucraba de manera directa a los otros órganos de la Mancomunidad. Debido a la falta de financiamiento, desde el año 2005 las responsabilidades de la Gerencia fueron delegadas al Director Ejecutivo de la Autoridad para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI), la cual involucra a los mismos municipios de la Mancomunidad, lo cual ha creado confusión entre los integrantes sobre los fines y objetivos de ambas entidades. Aunque los estatutos establecen que los temas o áreas sobre los cuales se deben trabajar son: Educación, Salud, Seguridad Ciudadana, Ambiente y Recursos Naturales, Agricultura, Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Desarrollo Económico, Cultura, Recreación y Deporte, no se tienen organizadas las comisiones de trabajo, lo cual debilita aún más el accionar y la obtención de resultados de la Mancomunidad. Igualmente, no ha funcionado la Comisión de Fiscalización para verificar la administración de los recursos financieros de la Mancomunidad. De manera ocasional ha funcionado la Comisión Temporal de Elección, cuando se ha realizado la integración de la Junta Directiva.

Además, la limitación financiera de las cinco municipalidades, con alta dependencia del financiamiento del gobierno central, proveniente del situado constitucional, IVA-PAZ y otros impuestos, no ha permitido que el proceso de integración y fortalecimiento de la Mancomunidad se termine de establecer en todo este tiempo que tiene de funcionamiento, a sabiendas que la Mancomunidad es una buena oportunidad para impulsar el proceso de desarrollo de la población de estos municipios ubicados en la Cuenca del Lago Petén Itzá.

En el mes de febrero del año 2005 se creó la Autoridad para el Desarrollo y Manejo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá (AMPI), bajo la coordinación del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, cuyos miembros principales son los mismos de la MANMUNI PETÉN

ITZÁ, lo cual ha causado una confusión en la duplicidad de objetos, fines y funciones, y que haya ausentismos de parte de los alcaldes municipales.

La Mancomunidad, desde su integración, no ha contado con una estrategia de administración que asegure su adecuado funcionamiento para el logro de su objeto y fines. Tampoco cuenta con un plan de trabajo que oriente sus actividades al corto, mediano y largo plazo, por lo que se tiende a centralizar las actividades bajo la dirección de la Gerencia y la presidencia de la Junta Directiva, mientras que los otros órganos no han estado funcionando como se acordó en los estatutos que le dieron origen.

Según los resultados de la evaluación integral, se puede concluir que el inadecuado funcionamiento de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Lago Petén Itzá, tiene las causas siguientes:

- e) Falta de plan de trabajo, que oriente el cumplimiento de su objeto y fines.
- f) Deficiente administración, por el desconocimiento de la forma de su integración y forma de funcionamiento por parte de las autoridades actuales.
- g) Insuficientes recursos para funcionamiento, a causa de bajo presupuesto de las municipalidades.
- h) Falta de un objetivo común, que integre a todos los municipios socios hacia el cumplimiento del objeto y fines de la Mancomunidad.

Con la finalidad de mejorar la situación actual de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, se concluye que es necesario realizar las acciones siguientes:

6. Definir un plan estratégico de trabajo de la Mancomunidad, para establecer la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y resultados esperados del funcionamiento de la Mancomunidad para el corto, mediano y largo plazo.

7. Establecer el organigrama de funcionamiento de la Mancomunidad, que debe incluir el organigrama de la estructura general de la mancomunidad y organigramas específicos de la Junta Directiva, y la Gerencia y sus unidades administrativas, así como la definición de las comisiones de trabajo.
8. Realizar la definición de puestos de trabajo de la Gerencia, estableciendo los perfiles que deben llenar los aspirantes a los puestos, y su línea jerárquica de coordinación.
9. Publicar los estatutos, organigramas, objeto y fines de la Mancomunidad, para darlos a conocer tanto a los miembros como al público en general.
10. Elaborar una propuesta para la obtención de recursos de funcionamiento, que debe tomar como base la cuota mensual de cada municipio, así como otras alternativas para agenciarse de fondos para funcionamiento e inversión. Se podría contemplar la propuesta de administración de proyectos de inversión de fondos sociales y entidades gubernamentales, para aprovechar la personería jurídica de la Mancomunidad que le da categoría de una organización no gubernamental, sobre lo cual obtendría cuatro o cinco por ciento por proyecto, por concepto de gastos de administración (*overhead*).

Como bien es sabido, para realizar un proceso ordenado de administración de una organización, se debe partir de una planificación que proporcione los lineamientos para su funcionamiento. En tal sentido, para orientar el adecuado accionar de la Mancomunidad se debe elaborar un plan estratégico de trabajo, mediante el cual se definen la visión, misión, objetivos estratégicos y resultados esperados para el corto, mediano y largo plazo. Este marco estratégico debe tener una durabilidad de cinco años para su implementación, tiempo durante el cual se deben realizar mediciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos que en él se planteen.

La implementación de las otras acciones, que formarán parte del plan de trabajo, se deberán lograr en el corto plazo, si se desea realizar un proceso adecuado de funcionamiento de la Mancomunidad.

3. Propuesta

Con la finalidad de mejorar la situación actual, se presenta la propuesta de elaboración de la Estrategia de Administración de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, que consiste en la definición del plan estratégico de trabajo de la Mancomunidad para el período 2009 – 2013.

3.1. Objetivos:

3.1.1. General:

- a) Proporcionar lineamientos necesarios para el efectivo funcionamiento de la Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del Lago Petén Itzá, del Departamento de Petén.

3.1.2. Específicos:

- a) Establecer lineamientos básicos necesarios para mejorar la implementación de acciones orientadas al logro del objeto y fines de la mancomunidad.
- b) Elaborar el marco estratégico que determine el rango de acción de la Mancomunidad para el período de cinco años.
- c) Elaborar el marco operativo para orientar el funcionamiento de la mancomunidad durante un año.

3.2. Metodología

El proceso de elaboración de la propuesta conlleva el desarrollo de los pasos siguientes:

1. Reunión preliminar de consenso. Se realizará para definir el proceso de trabajo con las autoridades de la Mancomunidad, que implica el análisis de la información recopilada y las aspiraciones de la nueva junta directiva.
2. Reunión de validación del Análisis FODA. Esta reunión se realizará con las autoridades municipales de la Mancomunidad, técnicos de las oficinas municipales de planificación y la gerencia de la Mancomunidad.
3. Taller de planificación estratégica. Se usará la herramienta del marco lógico, para la definición de la visión, misión y objetivos estratégicos, así como los indicadores, medios de verificación y supuestos, que harán posible su implementación.
4. Integración de marco estratégico. Con los resultados obtenidos del taller se integrará la información en una matriz del marco lógico con cinco columnas que contendrán; el nivel de los objetivos, la descripción de los objetivos, los indicadores de medición, los medios de verificación y los supuestos externos que permitirán o no realizar lo planificado.
5. Taller de planificación operativa. Se definirán los objetivos operativos para el año 2009, integrándolos en una matriz con sus actividades y sus fechas de inicio y final, recursos necesarios y responsables para su cumplimiento.
6. Integración del marco operativo. Se concretarán los resultados del taller de planificación estratégica y se harán las correcciones específicas, usando la matriz con la información recabada.
7. Taller de revisión y validación. Se analizarán las matrices del marco estratégico y marco operativo.
8. Integración de la propuesta.
9. Reunión de aprobación de la propuesta por parte de la Asamblea de la Mancomunidad.
10. Entrega de documento final en la sede de la Mancomunidad.

3.3. Tiempo de implementación

Tomando en consideración las condiciones actuales de la Mancomunidad y la voluntad política expresa por los miembros de la Junta Directiva, se estima que el tiempo aproximado de elaboración de la propuesta es de tres meses. Esto implica la implementación de las actividades

detalladas en el cronograma siguiente, las que estarán sujetas a la disponibilidad del tiempo de las autoridades municipales.

Cuadro 11
Cronograma de implementación de la Estrategia de Administración de la MANMUNI
PETÉN ITZÁ

No.	Actividad	Período de Ejecución											
		Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión preliminar de consenso	■											
2	Reunión de validación del Análisis FODA.		■										
3	Taller de planificación estratégica.			■									
4	Integración de marco estratégico.				■								
5	Taller de planificación operativa.								■				
6	Integración del marco operativo.												■
7	Taller de revisión y validación.												
8	Integración de la propuesta.												
9	Reunión de aprobación de la propuesta.												
10	Entrega de documento final.												

Fuente: Elaboración propia

3.4. Costo

El costo de elaboración de la propuesta es el siguiente:

Cuadro 12**Presupuesto para la realización del documento de Estrategia de Administración de la
MANMUNI PETÉN ITZÁ**

No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario Q.	Costo Total Q.
1	Viajes a sede de la Mancomunidad, Municipio de San José	15	20.00	300.00
2	Reuniones de trabajo de 4 horas, con 25 personas.	3	100.00	300.00
3	Taller de planificación y validación, de 8 horas, con 25 personas.	3	750.00	2,250.00
4	Resmas de papel bond tamaño carta	2	45.00	90.00
5	Toner para impresión de documentos	1	700.00	700.00
6	Fotocopias de documentos	300	0.35	105.00
7	Encuadernación de documento final	8	50.00	400.00
8	Entrega de documento final.	1	300.00	300.00
Total				4,445.00

Fuente: Elaboración propia

3.5. Relación beneficio / costo

La Mancomunidad para el Desarrollo Sostenible de los Municipios de la Cuenca del lago Petén Itzá, recibirá un documento que contendrá una propuesta de Administración, a través de la cual tendrá un marco de referencia para la toma de decisiones. Esta investigación generará un costo de cuatro mil cuatrocientos cuarenta y cinco quetzales exactos (Q.4,445.00), de los cuales la Mancomunidad financiará Q.2,250.00 por concepto de los talleres de planificación, y el estudiante / practicante financiará Q.2,195.00.

En tal sentido, se considera que el costo de la inversión es adecuado a los beneficios que recibirá la Mancomunidad, mediante los cuales obtendrá lineamientos para mejorar su funcionamiento y orientar el cumplimiento de su objeto y fines que le dieron origen.

Anexo 4.

Glosario de términos

I. Administración

- E.F.L. Brech, (Citado por Agustín Reyes Ponce, 1997, pág. 12): “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”
- H. Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración moderna), “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”
- J.A. Fernández Arena, (Citado por Agustín Reyes Ponce, 1997 pág. 12) “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”
- W. Jiménez Castro, (Citado por Agustín Reyes Ponce, 1997 pág. 12): “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”
- Koontz y O'Donnell, (Citado por Agustín Reyes Ponce, 1997 pág. 13): “Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”
- Peterson y Plowman, (Citado por Agustín Reyes Ponce, 1997 pág. 13): “Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”
- F. Tannenbaum, (Citado por Agustín Reyes Ponce, 1997 pág. 13): “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.”
- Agustín Reyes Ponce, (1997, pág. 14): “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.”

- Según J.D. Money. Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- Según F. Tannenbaum: El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la organización.

2. Análisis FODA

Herramienta de análisis situacional para la toma efectiva de decisiones, a través de la cual se busca establecer determinar la situación interna actual de las fortalezas y debilidades, visualizar de forma concreta las oportunidades y amenazas, aclarar la determinación de estrategias y tener un panorama general de la situación de una organización.

3. Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

4. Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y demás para formular nuevos planes.

5. Centralización administrativa

También llamada administración directa, tiene lugar cuando el conjunto de competencias administrativas se concentran en uno o más órganos superiores de la Administración que reúne las facultades de decisión. Presupone un proceso de unificación, de coerción, de elementos que se concentran en torno a un órgano central que absorbe a los órganos locales.

6. Descentralización

Es el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y demás instituciones del Estado y a las comunidades organizadas legalmente, con participación de las municipalidades, el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos y ciudadanas.

La descentralización es un proceso de carácter político, que demanda la distribución territorial del poder público entre entidades políticas dotadas de autonomía y de gobiernos propios elegidos libremente. Por lo tanto, es un producto de la democratización y un instrumento político idóneo para la planificación democrática del desarrollo, la reducción de la pobreza y la modernización del Estado.

7. Desempeño

D. Chiavenato, (1990). “Desempeño es toda acción que realiza o ejecuta un individuo en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad, y que será medido con base en su ejecución”.

8. Estrategia

A. Leiva Ordóñez, (2000). Define la estrategia como “el arte de emplear todos los elementos del poder para lograr los objetivos. Por otra parte, la táctica es el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato. La estrategia implica la utilización profunda de la integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico. La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos por alcanzar y todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta, deben ser analizados con profundidad, tras lo cual se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos que dispone el poder empresarial o institucional”.

9. Marco Lógico

La metodología de marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

10. Mancomunidad de Municipios

Según el Código Municipal, Decreto 12-2002, Artículo 49, “las mancomunidades de municipios son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias”.

11. Municipio:

Según el Código Municipal, Decreto 12-2002, Artículo 2, “el Municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito”.

12. Necesidades sociales básicas:

Según la Estrategia de Reducción de la Pobreza: (SEGEPLAN, 2001, pág. 16), “se consideran necesidades básicas a todas aquellas necesidades que el ser humano requiere para tener un nivel adecuado de vida, tales como: educación, salud y saneamiento, vivienda, caminos o vías de acceso”.

13. Organización

Se refiere a la estructuración de técnicas y las relaciones que deben darse entre las funciones, jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor

eficiencia. En la misma definición se advierten claramente tres etapas: 1) Funciones, es la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general; 2) Jerarquías, fijan la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización; 3) Puestos, son las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

14. Plan

Es el resultado de un proceso a través del cual se determinan los objetivos y las metas de una organización o una estructura política, en un período de tiempo determinado.

15. Planificación

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

16. Planificación Estratégica

Es un proceso mediante el cual se determina lo que una organización intenta hacer en el futuro y como piensa llegar allí. Para ello la organización debe definir: la misión u objetivos que desea lograr; los programas, servicios o productos que va a ofrecer para poder cumplir con su misión; y la forma de atraer y utilizar los recursos que necesita (personal, fondos, experiencia, instalaciones, etc.).

17. Programa

Es el instrumento que se destina al cumplimiento de los objetivos y metas trazados en los planes, dentro de un marco financiero y de tiempo. Su implementación se realiza a través de los proyectos.

18. Proyecto

Es el conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que mediante el uso de insumos generan productos dentro de un periodo de tiempo determinado, apuntan a solucionar un problema, promover el desarrollo o mejorar una situación específica.