

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

DIVISION DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

CARRERA DE GESTION AMBIENTAL LOCAL



DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL UNIDAD DE GESTIÓN AMBIENTAL Y RIESGOS

-MANCUERNA-

Ejercicio Profesional Supervisado Gestión Ambiental Local

Marta Isabel Escobar Bartlett 200730030

Quetzaltenango, 3 de Marzo, 2015

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| I. INTRODUCCIÓN | 3 |
| II. OBJETIVOS | 4 |
| III. METODOLOGIA | 5 |
| A) Fase de campo | 5 |
| B) Fase de Gabinete | 6 |
| C) Recursos | 7 |
| IV. RESULTADOS | 8 |
| 1. Antecedentes históricos y naturaleza de la Unidad de práctica | 8 |
| 2. Jurisdicción y/o área de influencia: | 8 |
| 3. Ubicación Geográfica | 9 |
| 3. Planificación Estratégica | 11 |
| 4. Estructura Organizacional | 12 |
| V. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN | 22 |
| VI. CONCLUSIONES | 24 |
| VII. RECOMENDACIONES | 25 |
| VIII. BIBLIOGRAFIA | 26 |
| IX. ANEXOS | 27 |

I. INTRODUCCIÓN

La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo MANCUERNA fue constituida en el año 2003, mediante acuerdos celebrados entre los consejos de los municipios de San Martín Sacatepéquez, Palestina de los Altos, San Juan Ostuncalco, Esquipulas Palo Gordo, San Antonio Sacatepéquez, San Cristóbal Cucho, San Marcos y San Pedro Sacatepéquez. En el año 2012, se incorporó el municipio de El Quetzal, San Marcos a la mancomunidad; mientras que en el mes de marzo del 2014 se incorporó el municipio de La Reforma. Todos con la finalidad de promover la gestión integrada del recurso hídrico, a través de la gestión ambiental, el fomento económico local y fortalecimiento institucional municipal; con la participación activa y coordinación de los gobiernos locales, la sociedad civil organizada, el sector público y privado; basándose en principios de equidad social, eficiencia económica y sostenibilidad ambiental para beneficiar a la población que habita en la Cuenca del Río Naranjo.

La Oficina Intermunicipal de Planificación –OIMP- oficina técnica encargada de coordinar y consolidar la formulación de diagnósticos, planes, programas y proyectos para los municipios dentro del territorio de la MANCUERNA, está formada por cuatro unidades técnicas para el desarrollo de sus funciones, las cuales son el Fortalecimiento institucional municipal; Unidad de Gestión Ambiental y Riesgo –UGAR- ; Obras y Servicios Intermunicipales; y Fomento del Desarrollo Económico y Social.

La Unidad de Gestión Ambiental y Riesgo, es una Unidad Técnica que forma parte de la OIMP, de la MANCUERNA. Unidad encargada de la gestión, coordinación, gerencia de actividades en materia ambiental y del monitoreo y evaluación de productos resultantes de Asistencias Técnicas y Consultorías Ambientales (empresa o consultor independiente). La UGAR funciona de manera integral en la OIMP integrando actividades entre las distintas unidades técnicas y administrativas, en temas relacionados a la gestión ambiental.

El presente Diagnóstico de la Unidad de Gestión ambiental y Riesgo UGAR, se realiza con el propósito de obtener y presentar información relevante de la unidad, para detectar fortalezas, y amenazas, así mismo contribuir a la ampliación de información de dicha unidad para mejorar los procesos que presenten fallas y necesiten mejorar. Se incluye información como, la descripción, situación actual, ejes de trabajo, procedimientos administrativos de contrataciones, así como también, el desglose de las funciones de cada uno de los integrantes que forman parte de la misma.

II. OBJETIVOS

I. General:

- Realizar un diagnóstico institucional participativo de la Unidad de Gestión Ambiental y Riesgos de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río el Naranjo, para contribuir a la mejora de dicha unidad, identificando amenazas y debilidades.

II. Específicos:

- Identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad.
- Establecer el estado situacional del recurso humano.
- Establecer el estado situacional de los procesos de gestión.
- Identificar y jerarquizar los principales problemas de la unidad.

III. METODOLOGIA

Para la obtención de información se tomaron dos ejes de análisis externo e interno, para la obtención y manejo de información, la cuales se describen a continuación, así mismo se trabajó una fase de gabinete y una fase de campo.

A) Fase de campo

Se utilizaron diferentes instrumentos como fuentes de información primaria e información secundaria que se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 1: Metodología usada para la elaboración del diagnóstico participativo en MANCUERNA.

| Análisis Externo | | |
|------------------|--|--|
| No. | Estrategia | Herramienta y/o instrumento |
| 1 | Selección de fuentes de información (construcción de una base de datos con la información recabada de las distintas fuentes) | <ul style="list-style-type: none"> • Revisiones bibliográficas • Consultas en internet • Revisión de archivos de la MANCUERNA |
| 2 | Definir el entorno externo (estructurar la información general de la Unidad de Práctica, descripción ecológica, delimitar el área de influencia) | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas al personal externo de la MANCUERNA • Revisión de archivos de la MANCUERNA • Consultas en internet |
| 3 | Identificar factores externos (definir cuáles son los actores que participan conjuntamente con la MANCUERNA) | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la información obtenida |
| 4 | Identificar y evaluar oportunidades y amenazas | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de factores externos identificados posteriormente • Reunión y taller de diagnóstico • Boleta FODA • Matriz de priorización de productos, oportunidades y amenazas. |
| Análisis interno | | |
| 1 | Identificar insumos con los que la unidad cuenta y organizacionales relevantes con las que la unidad coordina | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentación de la MANCUERNA • Entrevistas |
| 2 | Identificar procesos organizacionales relevantes (todas aquellas que son | <ul style="list-style-type: none"> • Se realizó un organigrama de la organización. • Matriz FODA |

| | | |
|---|--|--|
| | atribuciones de la MANCUERNA, las cuales tienen intervención directa en los ejes institucionales) | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Taller de diagnóstico |
| 3 | Identificar los productos que genera la entidad (todos los requeridos a los consultores y a las empresas externas que se encargan de la infraestructura) | <ul style="list-style-type: none"> • Taller de diagnóstico • Matriz FODA • Entrevistas a consultores y a todo aquel personal de recurso externo |
| 4 | Identificar fortalezas y debilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de factores internos identificados posteriormente • Reunión y taller de diagnóstico • Matriz FODA |
| 5 | Reunir y procesar información | <ul style="list-style-type: none"> • Redacción del documento de diagnóstico |

B) Fase de Gabinete

Se tabuló la información correspondiente obtenida de las entrevistas y del taller realizado con el equipo de trabajo de la unidad de gestión ambiental y riego, en donde se realizó una sistematización y procesamiento de la información primaria y secundaria. Se interpretó y se analizó la información diseñando cuadros estratégicos y matrices, se identificaron los proyectos y programas para el desarrollo institucional.

Cuadro No. 2: Calendario general de actividades para la elaboración del diagnóstico participativo en la UGAR- MANCUERNA.

| DIAGRAMA DE GANTT | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---------------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|--|--|--|--|-------|--|--|
| No. | Actividad | Febrero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Marzo | | |
| | | 9 | 10 | 11 | 12 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 1 | 2 | 3 | | | | | | | |
| 1 | Presentación con autoridades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Realización de Organigrama | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Realización de Encuestas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Realización de Entrevistas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Jerarquización de los Problemas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Tabulación de Datos Obtenidos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Presentación de Resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

C) Recursos

a. Humanos

1. Personal Administrativo de la institución: Es todo el personal que tiene a su cargo la administración de la entidad.
2. Personal Operativo: Es todo el personal que labora en campo y oficina con el fin de cumplir metas de los proyectos propuestos por la institución..
3. Epesista: Elaboración de un plan de diagnóstico institucional, diagnostico institucional, plan de servicios y ejecución de los mismos.

b. Físicos

1. Edificio Institucional (oficinas)

a. Recursos Materiales

- i. 1 Fotocopiadora
- ii. 1 Computadora
- iii. 1 Escritorio
- iv. Útiles de oficina
- v. Memoria USB

c. Económicos

| No. | Descripción | Cantidad | Valor unitario | Subtotal |
|-----|--------------------------------|----------|----------------|----------|
| A. | Materiales | | | |
| 1. | Hojas de papel bond | 45 | Q.0.10 | Q.4.50 |
| 2. | Levantado de texto e impresión | 45 | Q.1.00 | Q45.00 |
| 3. | Lapiceros | 2 | Q.1.50 | Q.3.00 |
| 4. | Paleógrafos | 5 | Q.3.00 | Q.15.00 |
| 5. | Marcadores de Pizarrón | 2 | Q.6.00 | Q.12.00 |
| B. | Transporte | | | |
| | Viaje | 3 | Q.70.00 | Q.210.00 |

IV. RESULTADOS

1. Antecedentes históricos y naturaleza de la Unidad de práctica

La MANCUERNA fue constituida legalmente según escritura No. 23 de fecha 24 de septiembre de 2003 e inscrita en el Registro Civil del municipio de San Cristóbal Cucho, departamento de San Marcos, según acta No. 09-2003, folio 34 y libro 01 de 27 personas jurídicas, con fecha 24 de septiembre de 2003. Cuenta con Estatutos que norman su funcionamiento, los cuales fueron modificados en el año 2006. En un inicio formada por ocho municipios de los cuales tres son pertenecientes al departamento de Quetzaltenango, entre los cuales están San Martín Sacatepéquez, San Juan Ostuncalco y Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango; San Antonio Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, Esquipulas Palo Gordo, San Cristóbal Cucho, El Quetzal y La Reforma del departamento de San Marcos. En el año 2013, se unió a la Mancomunidad el municipio de El Quetzal, y para el mes de marzo del 2014 se adhirió el municipio de La Reforma, ambos pertenecientes al departamento de San Marcos. Actualmente la MANCUERNA cuenta con un total de diez municipios.

En Guatemala el marco legal que fundamenta el asociativismo mancomunado se basa en: La Constitución Política de la República de Guatemala; la Ley General de Descentralización, Decreto No. 14-2002; la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002, y el Código Municipal Decreto 12-2002. (Fuente: Archivos MANCUERNA).

2. Jurisdicción y/o área de influencia:

La MANCUERNA realiza sus operaciones por medio de la Oficina Intermunicipal de Planificación OIMP, oficinas municipales de planificación OMP, oficinas forestales, departamento de áreas protegidas y medio ambiente DAPMA, empresas municipales de agua potable EMAP y los departamentos de agua y saneamiento de las municipalidades mancomunadas las cuales son: San Pedro Sacatepéquez, San Cristóbal Cucho, San Antonio Sacatepéquez, San Marcos, El Quetzal, La Reforma y Esquipulas Palo Gordo en el departamento de San Marcos; San Juan Ostuncalco, Palestina de Los Altos y San Martín Sacatepéquez en el departamento de Quetzaltenango.

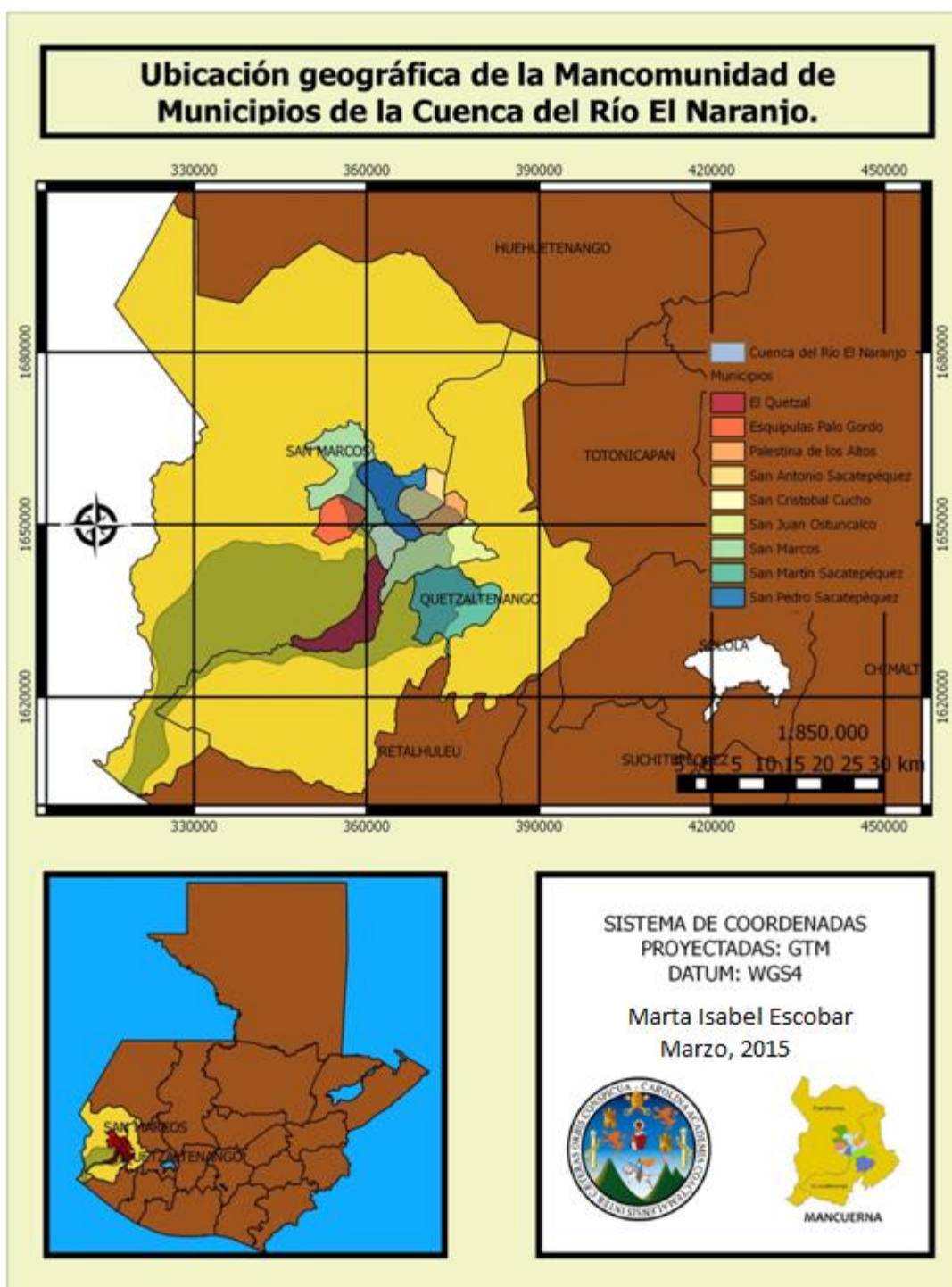
La MANCUERNA impulsa la Gestión Integrada del recurso hídrico, desarrollando como marco estratégico los municipios mancomunados, tomando como línea base las microcuencas de la parte alta de la Cuenca del Río Naranjo, dentro de las cuales se tienen las siguientes: Palatzá, Turbalá, Alto Naranjo, Palatzá, Chol, Talcaná, Sacchilá. (Fuente: Taller de Diagnóstico, presentación a cargo del Coordinador UGAR, Ing. Escot. C.)

La Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo cuenta con personería jurídica, constituida mediante acuerdos celebrados entre los concejos de diez municipios 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, según Art. 49 Código Municipal. (Fuente: POG MANCUERNA)

3. Ubicación Geográfica

Geográficamente se localiza en el occidente de la República de Guatemala, dentro de la región territorial del altiplano occidental. Administrativamente pertenece a la región VI. Tiene una extensión territorial aproximada de 722 Km² (IGN, 2000) y se ubica en los paralelos: 15°1' 17" de latitud Norte y 14° 43' 44" longitud oeste y entre los 91° 36' 56" y 92° 12' 23" de longitud Oeste. Su territorio forma parte en un alto porcentaje, de la vertiente del océano pacífico y una pequeña porción en la su vertiente del Golfo de México, se encuentra ubicada en el cinturón volcánico de Guatemala. Se localiza en la parte alta de varias cuencas de los ríos: Suchiate, Naranjo, Ocosito, Samalá y Cuilco donde se encuentran, parcial o totalmente, quince subcuencas y más de treinta y cinco micro cuencas. (Fuente: SIG MANCUERNA)

Mapa 1: Área de influencia de la Mancomunidad de Municipios de La Cuenca del Río Naranjo.



Fuente: Base de datos del SIG de MANCUERNA

3. Planificación Estratégica

3.1 Misión

MANCUERNA tiene como Misión la gestión integrada del recurso hídrico, a través del fortalecimiento institucional municipal, la gestión ambiental y el fomento económico local, con la participación activa y coordinación de los Gobiernos locales, Sociedad Civil Organizada, instituciones públicas y sector privado; basándose en principios de equidad social, eficiencia económica y sostenibilidad ambiental para beneficiar a la población que habita en la Cuenca del Río Naranjo.

3.2 Visión

La MANCUERNA según su VISION espera para el año 2020 haber generado el restablecimiento de la Gobernabilidad del agua a través de la construcción de capacidades sociales, en la que gobernantes y gobernados participan en la toma de decisiones para la Gestión Integrada del Recurso Hídrico (GIRH), y con condiciones que permitan el crecimiento económico social, propiciando la equidad de género, la multiculturalidad y el manejo adecuado de los recursos naturales. (Fuente: [http:// www.mancuerna.org](http://www.mancuerna.org))

3.3 Objetivos Estratégicos

- Organizar acciones y destinar recursos para lograr el Manejo Integrado del Recurso Hídrico (MIRH), en la Cuenca del río El Naranjo y con ello mejorar el nivel vida de la población.
- Mejorar el estado de servicios de agua potable, alcantarillado, manejo de residuos sólidos y líquidos y ampliarlos hasta lograr cobertura universal en la Cuenca.
- Diseñar y ejecutar la Política Hídrica de la Cuenca, de corto, mediano y largo plazo, basados en los principios de equidad social, eficiencia económica y sostenibilidad ambiental.
- Promover el establecimiento de alianzas estratégicas en la gestión del recurso hídrico con otras instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- Gestionar asistencia técnica y financiera ante organismos nacionales e internacionales, Incorporando a la sociedad civil en el proceso de definición y ejecución de acciones. (Fuente: Portal MANCUERNA 2014)

4. Estructura Organizacional

1. Organigramas

4.1 Estructura Jerárquica

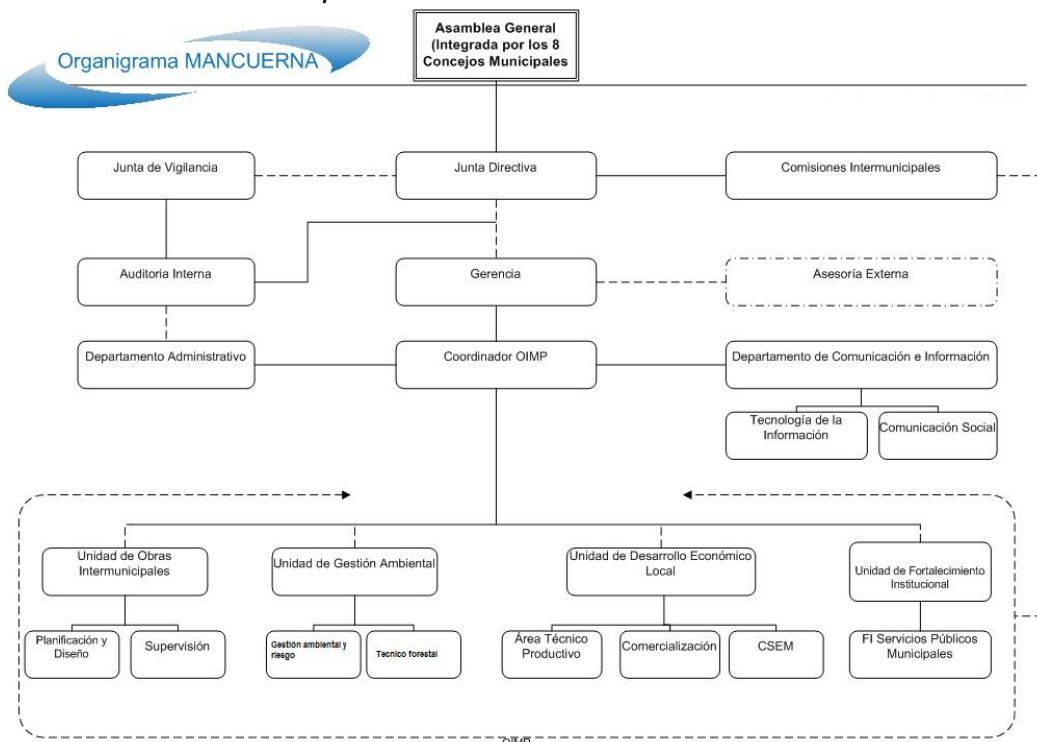


Figura 1: Organigrama de jerárquico, MANCUERNA, **Fuente:** Portal SGC MANCUERNA 2015

4.2 Estructura Funcional

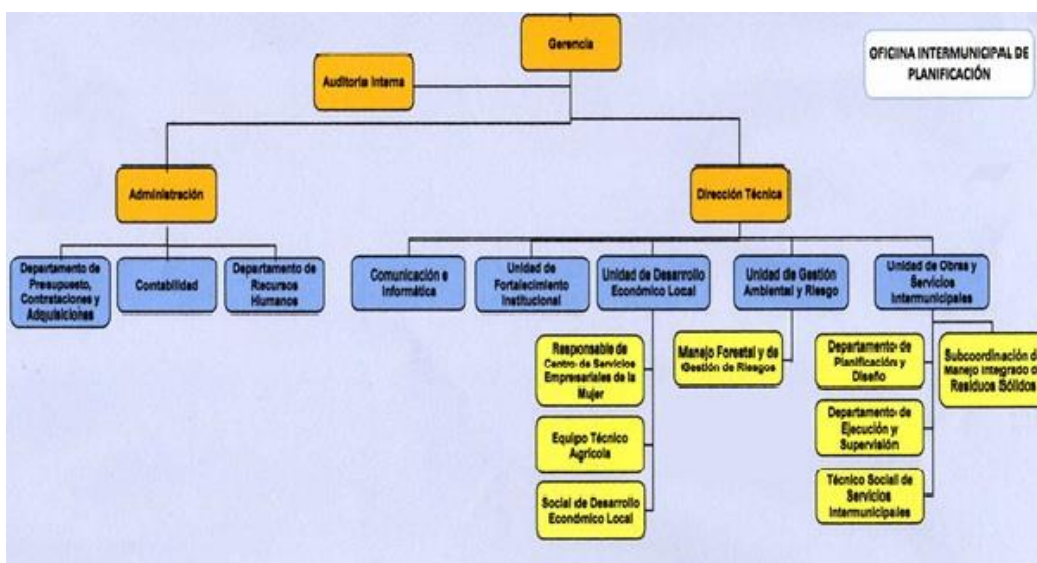


Figura 2: Organigrama de jerárquico OIMP, **Fuente:** Portal MANCUERNA 2014

2. Unidades

2.1 Oficina Intermunicipal de Planificación (O.I.M.P.):

Según Fuentes, M. 2012. La Oficina Intermunicipal de Planificación OIMP, es la unidad técnica que coordina y consolida la formulación de diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo intermunicipal o mancomunado, se constituye en un medio para fortalecer las oficinas municipales de planificación de cada una de las municipalidades miembros de la mancomunidad. Podrá contar con el apoyo sectorial gubernamental, no gubernamental y de agencias de cooperación, según el caso lo amerite.

Según el Código Municipal, fundamenta su creación en el artículo 96 del mismo, que indica: *“Las municipalidades podrán contratar en forma asociativa los servicios de un coordinador de sus oficinas municipales de planificación”*.

- a) **Misión de la OIMP:** Somos el equipo técnico administrativo de la MANCUERNA, que desarrolla la gestión integrada del recurso hídrico con enfoque de cuenca, equidad étnica, cultural y de género, eficiencia económica, técnica y financiera y sostenibilidad ambiental. (Fuente: Portal MANCUERNA 2014)
- b) **Visión de la OIMP:** Ser la instancia intermunicipal líder en la gestión integral del recurso hídrico, con un modelo de desarrollo local sostenible del territorio de la MANCUERNA.
- c) **Recursos Humanos:** La Oficina Intermunicipal de Planificación está integrada por:
 - Director de Proyecto (FCAS).
 - El Gerente General.
 - Coordinador de la unidad fortalecimiento institucional.
 - Coordinador de la unidad de obras y servicios intermunicipales.
 - Coordinador de gestión ambiental y de riesgo.
 - Coordinador de fomento de desarrollo económico y social.
 - Coordinador del departamento técnico.
 - Técnico de Unidad de Fortalecimiento Institucional.
 - Técnico de Gestión Ambiental, RR NN y Riesgo.
 - Ingeniero de Campo en Unidad de Obras.
 - Asistente Técnico de Gerencia.
 - Entre otros.

2.2 Unidad de Gestión Ambiental y Riesgo

2.2.1 Descripción

La Unidad de Gestión Ambiental y Riesgo, es una Unidad Técnica que forma parte de la OIMP, de la MANCUERNA. Unidad encargada de la gestión, coordinación, gerencia de actividades en materia ambiental y del monitoreo y evaluación de productos resultantes de Asistencias Técnicas y Consultorías (empresa o consultor independiente).

La UGAR funciona de manera integral en la OIMP integrando actividades entre distintas unidades técnicas y administrativas, como, Fortalecimiento Institucional Municipal, Obras y Servicios Municipales departamento de Comunicación, en temas de gestión ambiental.

Como parte de la estructura organizativa la UGAR responde a dos ejes, que son: política y técnica. La Comisión Intermunicipal de Gestión Ambiental, Recursos Naturales y Gestión de Riesgo, sirve como enlace político con la Junta Directiva de la MANCUERNA, para establecer actividades según las necesidades que surjan en los municipios. En el ámbito técnico, la UGAR responde directamente a la gerencia de la OIMP y al director de Fondo De Cooperación Para Agua y Saneamiento FCAS. Desde la UGAR, se relacionan técnicamente las oficinas forestales municipales, departamento de áreas protegidas y medio ambiente, empresas municipales de agua y los departamentos de agua y saneamiento de las municipalidades. (Fuente: Taller de Diagnóstico, presentación a cargo del Coordinador UGAR, Ing. Escot. C.)

2.2.2 Recursos

- **Humanos:** la Unidad de Gestión Ambiental, Recursos Naturales y Riesgo está integrada por:
 - ✓ Coordinador UGAR.
 - ✓ Técnico en Gestión Ambiental y Riesgo.
 - ✓ Técnico Forestal
- **Físicos:** Cuentan con el espacio físico, mobiliario y equipo necesario para la realización de las actividades diarias, poseen equipo audiovisual, vehículo, equipo software y hardware con sus respectivas licencias, entre otros.
- **Financieros:** el financiamiento depende de los Programas/Proyectos que se estén ejecutando. Para el año 2012, se ejecutaron los proyectos financiados por El Fondo de Cooperación de Agua y Saneamiento –FCAS- , Subvención 2011 otorgada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo AECID y con los Fondos propios de la MANCUERNA. (Fuente: A, Miranda, 2013. Diagnostico UGAR)

2.2.3 Estructura jerárquica de la Unidad de Gestión Ambiental y Riesgo:

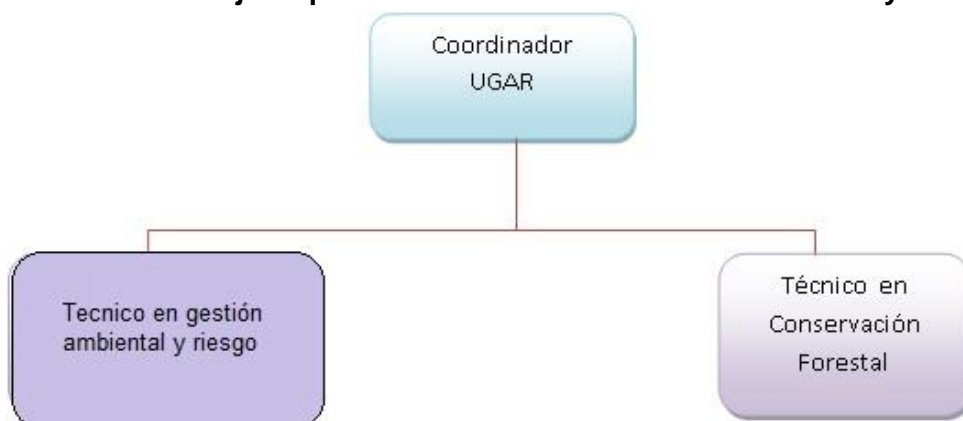


Figura 3. Organigrama UGAR **Fuente:** Taller de Diagnóstico, presentación a cargo del Coordinador UGAR, Ing. Escot. C. (2015)

2.2.4 Funciones de la UGAR, dentro de la OIMP

Fuentes, M. 2012. Define dentro del diagnóstico institucional de la OIMP, las funciones de la UGAR, dentro de la OIMP y dentro de los Municipios que forman parte de la MANCUERNA, las cuales se presentan a continuación:

- Asesorar a los municipios en la formulación de mecanismos de aplicación de y políticas ambientales y del recurso hídrico, leyes reglamentos; así como de control y de educación ambiental, en coordinación con la Unidad de Fortalecimiento Municipal.
- Fomentar el establecimiento del marco de gobernabilidad ambiental para que los actores territoriales de la mancomunidad interactúen en concordancia con el ambiente.
- Establecer un sistema de información ambiental concebido como gestión del conocimiento que contenga las lecciones aprendidas y buenas prácticas ambientales.
- Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos ambientales en el ámbito de la MANCUERNA.
- Velar por el cumplimiento de las normas ambientales en los municipios mancomunados en coordinación con instituciones públicas rectoras.
- Lograr que en la mancomunidad se institucionalice el tema de la gestión de riesgo, como responsabilidad de los municipios miembros.

2.2.5 Funciones del personal dentro de la UGAR

En el portal del Sistema de Gestión de Calidad (SGC, 2014), se define que, para que la UGAR funcione en óptimas condiciones, necesita un equipo de planta total, de cuatro personas, comprendido por tres técnicos y un coordinador, los cuales se presentan sus funciones y puestos, a continuación:

a) Coordinador UGAR

- Coordinar la unidad de Gestión Ambiental y de Riesgo de la MANCUERNA, desarrollando la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos de gestión ambiental y de riesgo.
- Coordinar con las entidades con presencia en el territorio la planificación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos de Gestión Ambiental y de Riesgo, en el territorio de la MANCUERNA.
- Inducir y asesorar al personal técnico de la OIMP, bajo su cargo, en temas relacionados a la gestión ambiental y de riesgo.
- Fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de las municipalidades (DAPMAS, Oficinas Forestales y Unidades de Gestión Ambiental y Riesgo) y de las comunidades (comités de micro cuenca, COCODES y COMUDES), para mejorar la gestión ambiental y de riesgo, encaminada a obtener los resultados esperados según la planificación estratégica de MANCUERNA, en coordinación con el responsable de fortalecimiento institucional de MANCUERNA.

- Mantener estrecha coordinación y comunicación con las comisiones de Gestión Ambiental y de Riesgo de los concejos municipales, del COMUDE y la Mancomunada.
- Dar seguimiento a la ejecución técnica y financiera a las diferentes consultorías contratadas por la MANCUERNA en el tema de gestión ambiental y riesgo. (Residuos sólidos, planes directores de agua y saneamiento, planes de manejo integrado de cuencas y estudios de impacto ambiental, ordenamiento territorial, educación ambiental, aguas residuales).
- Cumplir y velar porque se cumplan los principios y políticas institucionales en el desempeño de su unidad y en la coordinación con otras instituciones.
- Asesorar, planificar, organizar y desarrollar eventos de capacitación para la formación de los técnicos de las Unidades Forestales, DAPMAs, OSPMs, Comités de Micro cuenca, Unidades de Gestión Ambiental.
- Promover y velar por la aplicación del enfoque de gestión integrada del recurso hídrico en el desarrollo de los planes, programas y proyecto del territorio de la MANCUERNA.
- Formular y conformar un banco de proyectos específicos de la UGAR e identificar fuentes de financiamiento.
- Definir estrategias y políticas de Gestión ambiental y de riesgo que permitan establecer alternativas de desarrollo sostenible.
- Elaboración de informes mensuales, trimestrales y de finalización de proyectos y cuando la gerencia lo solicite.
- Velar porque los proyectos que implementa la MANCUERNA cumplan con la normativa ambiental vigente en nuestro país.
- Implicarse en el proceso de Sistema de Gestión de Calidad de MANCUERNA

b) Técnico evaluador Impacto Ambiental

- Revisar los aspectos ambientales y de riesgos de los informes de los estudios de pre-factibilidad y factibilidad, presentados por las empresas contratadas por la MANCUERNA/FCAS, de las comunidades beneficiadas del Fondo de Cooperación de Agua y Saneamiento.
- Realizar visitas de campo para validar la información presentada por las empresas contratadas por MANCUERNA/FCAS, de las comunidades beneficiadas del Fondo de Cooperación de Agua y Saneamiento.
- Dictaminar con base al Sistema de Gestión de Calidad de la MANCUERNA los estudios de Pre-factibilidad y factibilidad en el componente ambiental y de riesgos, luego de revisar el estudio y realizar la vista de campo de los proyectos de agua potable y saneamiento a implementarse en el territorio de la MANCUERNA a través del Fondo de cooperación para Agua y Saneamiento. "MANCUERNA/FCAS".
- Apoyar en la elaboración de TDR de consultorías y estudios a desarrollarse dentro de las acciones ambientales y de riesgos del Programa/proyecto.
- Elaborar un plan de trabajo y programación de actividades mensual, trimestral, semestral y anual bajo la dirección del coordinador de la UGAR en coordinación con el personal de las unidades de gestión ambiental y riesgo, Fortalecimiento institucional y la unidad de obras de infraestructura.
- Elaborar informes narrativos y fotográficos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de los avances de las acciones desarrolladas en la UGAR y de los proyectos beneficiados del Fondo de Cooperación de Agua y Saneamiento.

- Presentar informes mensuales al coordinador de la Unidad de Gestión Ambiental y Riesgos.
- Llevar el control y orden de la documentación por productos y por comunidades beneficiadas del Fondo de Cooperación de Agua y Saneamiento.
- Realizar el seguimiento y control de cumplimiento de medidas ambientales de los proyectos de infraestructura realizados por la OIMP de MANCUERNA.
- Mantener actualizada la línea base en el tema de gestión ambiental y de riesgos.
- Cumplir con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Brindar, asistencia técnica al personal de aguas, Técnicos forestales, autoridades municipales, comisión intermunicipal de gestión ambiental y riesgos; y representantes comunales sobre gestión ambiental y riesgos, relacionados a los proyectos de agua potable y saneamiento.
- Contribuir a la sistematización de las experiencias en el desarrollo de procesos técnicos y formativos.
- Seguimiento al tejido social comunitario y municipal para la Gestión de Riesgos a fenómenos naturales, socio-naturales y antrópicos en el territorio de MANCUERNA.
- Actualizar y administrar el Sistema de Información Geográfica de la UGAR y del programa/proyecto del FCAS.
- Realizar estudios ambientales y de riesgos según la normativa ambiental vigente de los proyectos que ejecuta MANCUERNA.
- Velar que todas las obras cumplan con los instrumentos ambientales respectivos, de acuerdo a la normativa ambiental vigente en el país.
- Coordinar con el personal técnico de MANCUERNA. Municipalidades, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para el abordaje en temas ambientales y riesgos en el territorio del proyecto.
- Promover el ordenamiento territorial de la MANCUERNA, con enfoque de micro cuenca.
- Otras actividades que sean requeridas por el coordinador de GAR y/o Gerencia de MANCUERNA

c) Técnico de educación ambiental

- Elaborar y ejecutar un plan de trabajo de asistencia técnica, bajo la dirección del Coordinador de la Unidad de Gestión Ambiental y Riesgos –UGAR- del Programa/Proyecto del FCAS, en coordinación con los técnicos de la Unidad y del FCAS, que contenga introducción, justificación, objetivos, actividades, metodología, programación, presupuesto, resultados y evaluación, donde se refleje la operativización de los objetivos y resultados que se esperan con el Programa/proyecto del FCAS, en el tiempo, espacio y recursos establecidos.
- Coordinar estrechamente sus funciones con la unidad técnica de Gestión Ambiental y Riesgos, personal técnico del FCAS, OIMP de MANCUERNA, Autoridades y funcionarios municipales asociados a la mancomunidad.
- Coordinar con autoridades educativas (DIDEDUC y supervisores de educación)
- Las acciones a realizarse en los centros educativos de los municipios que se le asignen como ámbito de intervención.
- Planificar, organizar y desarrollar actividades de sensibilización: talleres, charlas, entrega de material pedagógico, entrega de recipientes para

separación de residuos y prácticas de separación de residuos, con niños y niñas, para quince establecimientos educativos.

- Crear y aplicar herramientas de monitoreo en el tema de educación ambiental escolar.
- Preparación de material didáctico para el desarrollo de talleres y actividades de sensibilización tanto con docentes como con estudiantes de escuelas beneficiadas con el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento.
- Participar y apoyar en reuniones de seguimiento con técnicos municipales y autoridades municipales de las comisiones de educación y de recursos naturales ambiente para informar sobre el avance y/o limitantes en los procesos ejecutados.
- Sistematizar el proceso de Educación Ambiental, promover y apoyar la recopilación y sistematización de información para la línea base de centros educativos de intervención con el FCAS.
- Planificar, coordinar y desarrollar reuniones y talleres para la sensibilización y Capacitación con beneficiarios y beneficiaras de quince comunidades en Educación Ambiental enfocado saneamiento ambiental y manejo integral de residuos sólidos en comunidades donde se ejecutarán proyectos de Agua y Saneamiento por el FCAS.
- Planificar y desarrollar reuniones y talleres con docentes y autoridades comunitarias para sensibilización sobre el manejo integral de residuos sólidos y toma de decisiones para la construcción de rellenos sanitarios escolares y/o comunitarios en 15 comunidades.
- Entregar notas informativas de eventos relevantes para la publicación en la página web de la OIMP-MANCUERNA.

d) Técnico Forestal

- Elaborar y ejecutar un plan de trabajo de asistencia técnica, bajo la dirección del Coordinador de la Unidad de Gestión Ambiental y Riesgos –UGAR- del Programa/Proyecto del FCAS, en coordinación con los técnicos de la Unidad y del FCAS, que contenga introducción, justificación, objetivos, actividades, metodología, programación, presupuesto, resultados y evaluación, donde se refleje la operativización de los objetivos y resultados que se esperan con el Programa/proyecto del FCAS, en el tiempo, espacio y recursos establecidos.
- Coordinar estrechamente sus funciones con la unidad técnica de Gestión Ambiental y Riesgos, personal técnico del FCAS, OIMP de MANCUERNA, Autoridades y funcionarios municipales asociados a la mancomunidad.
- Sensibilización y capacitación a Consejos de microcuenca en la GIRH, para la vinculación de comunidades beneficiadas con el FCAS.
- Impulsar el acercamiento para sensibilización, organización y capacitación de comisiones de MIRN de comunidades beneficiadas, sobre la importancia de la Gestión Integrada del Recurso hídrico.
- Planificar, organizar y desarrollar actividades de sensibilización y capacitación: talleres, charlas y capacitaciones en el establecimiento y manejo forestal con enfoque de microcuenca.
- Preparación de material didáctico para el desarrollo de talleres y actividades de sensibilización y capacitación
- Desarrollar talleres de capacitación sobre manejo forestal con enfoque de microcuenca con COCODES, comités de Agua y Saneamiento y Consejos de microcuenca.

- Participar y apoyar en reuniones de seguimiento con técnicos municipales y autoridades municipales de las comisiones de recursos naturales y ambiente para informar sobre el avance y/o limitantes en los procesos ejecutados.
- Organización y coordinación con comunitarios, técnicos y autoridades municipales para la delimitación de áreas a reforestar.
- Apoyar y dar seguimiento a la dotación de materiales para seguimiento y manejo a plantaciones para consejos de microcuenca y comités de agua y saneamiento.
- Organización y coordinación con comunitarios, técnicos y autoridades municipales para la delimitación de áreas a reforestar
- Caracterizar las diferentes zonas de recarga hídrica de los nacimientos de agua o pozos, para obtener un panorama de la situación y contexto forestal para establecer estrategias de abordaje.
- Elaboración de planes de reforestación (restauración) y manejo forestal de forma participativa con Consejos de microcuenca, técnicos municipales y entes rectores.
- Desarrollar talleres de trabajo para elaboración de planes de reforestación y manejo forestal.
- Apoyar y dar seguimiento a la entrega compra y entrega de insumos para viveros forestales en las municipalidades de MANCUERNA.
- Realizar reuniones de coordinación para jornadas de reforestación en el territorio de MANCUERNA donde se tiene intervención por el FCAS.
- Medición y Geo-posicionamiento de las parcelas a reforestar dentro del territorio de MANCUERNA.
- Promover y apoyar la recopilación y sistematización de información para la línea base de zonas de recarga hídrica del territorio de MANCUERNA de intervención por el FCAS.
- Realizar notas informativas de eventos relevantes para la publicación en la página web de la OIMP-MANCUERNA.

2.2.6 Procedimientos de contrataciones

Para la realización de contrataciones de consultorías y/o asistencias técnicas, se sigue un procedimiento basado en el SGC de la MANCUERNA, el cual consiste en el cumplimiento de cinco pasos obligatorios, que son:

- ✓ **Elaboración de Términos de Referencia (TDR):** Deben de definir los productos esperados, tiempo de ejecución y el monto de la consultoría, debiendo llevar el visto bueno del Director de FCAS y/o de la Gerencia de la OIMP, para su debida requisición.
- ✓ **Publicación de TDR:** Departamento administrativo encargado de la publicación, ya sea en el portal de la MANCUERNA (Q.30,000.00 o menos) o por Guate compras (a partir de Q.30,000.01 o más).
- ✓ **Recepción de ofertas:** Destinadas al Comité de Evaluación, Comité de Adjudicación o a la Junta de Adjudicación, esta figura depende del monto económico total de la oferta.

- ✓ **Evaluación:** Aspectos a evaluar, oferta, productos esperados, plazos de cumplimiento para la entregas, montos.
- ✓ **Adjudicación:** Confirmación de la consultoría o asesoría a la parte interesada.

a) Procedimiento para la autorización de desembolso por producto

Para que el pago sea efectivo al consultor por la entrega del producto debe de seguir un procedimiento base de la MANCUERNA, los cuales son:

- ✓ **Entrega de producto:** Producto final, entregado en la UGAR, en los lapsos establecidos para la entrega por parte del consultor y/o asesor.
- ✓ **Revisión:** Evaluación del producto final por parte del coordinador de la UGAR, para su autorización o devolución para la realización de correcciones.
- ✓ **Producto no conforme:** Se notifica al consultor sobre las inconformidades de los productos, por medio del formulario RevFor-11, en el cual se dictaminan las correcciones que se deben de realizar.
- ✓ **Producto conforme:** Se notifica por medio de la RevFor-06, con el visto bueno del Coordinador de la UGAR, Director FCAS y la Gerencia de la OIMP.

b) Mecanismos para la solicitud de material para talleres o insumos

Según Escot, C. 2014, los pasos a seguir para la solicitud de insumos o talleres es la siguiente:

- ✓ Elaboración del plan.
- ✓ Requisición.
- ✓ Liquidación.
- ✓ Informe de actividades
 - Listado de participantes
 - Informe fotográfico presentado dos días después de finalizada la actividad.

2.1.7 Consultorías y asistencias técnicas en ejecución al 2015

- Consejos de Microcuencas
- Planes directores de agua y saneamiento
- Microcuencas del Quetzal
- Instrumentos ambientales, estudios de pre inversión ambiental
- Pre inversión (LMGovi)
- Pre inversión (ASISCOM)
- Pre inversión (CONTECO)

2.1.8 Líneas estratégicas

En la reunión de diagnóstico (2014), se definieron las líneas estratégicas, por medio de las cuales la UGAR enfoca sus objetivos para el desarrollo de proyectos.

- **Restauración con fines de reforestación**
 - Conservación de suelos.
 - Delimitación de zonas de recarga hídrica.
 - Procesos de reforestación.
 - Identificación de zonas a reforestar.
- **Educación Ambiental**

- Educación formal
- Educación informal
- **Estudios de pre inversión**
 - Seguimientos.
 - Evaluaciones.
 - Monitorios.
 - Revisiones.
- **Evaluación ambiental**
 - Seguimiento de los avances en materia ambiental dentro del territorio.
 - Impactos ambientales positivos y negativos.

V. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

A) Matriz de priorización de productos, oportunidades y amenazas dentro de la Unidad de Gestión Ambiental y Riesgo –UGAR.

| No. | Oportunidad | Amenaza | Producto |
|-----|---|---|--|
| 1 | Cuenta con el financiamiento y el equipo técnico para la realización de actividades | La falta de personal dentro de la UGAR, impide que se mantengan los procedimientos de seguimiento y evaluación ambiental. Además del cumplimiento de los objetivos del POA | Uso de la metodología EPIR (Estado- Presión-Impacto-Respuesta), para la medición de indicadores ambientales relacionados al recurso hídrico, para la validación de propuestas y proyecciones a futuro, dentro del territorio de acción de la Mancomunidad de la Cuenca del Río Naranjo –MANCUERNA, ubicada en los departamentos de Quetzaltenango y San Marcos |
| 2 | | | Estudio de pre factibilidad para la implementación de Micro rellenos Sanitarios Escolares y/o municipales |
| 3 | | | Propuesta de la Política Ambiental Municipal, a Implementarse en el Municipio de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos |
| 4 | | | Programa de seguimiento y fortalecimiento a procesos de educación ambiental e hidrosanitaria en los centros educativos en el área urbana y periurbana del municipio de san marcos |

B) Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, dentro de la Unidad de Gestión Ambiental y Riesgo –UGAR.

| Indicador | Respuesta |
|--|---|
| Fortalezas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existentes en el entorno interno • Defienden a la UGAR de amenazas • Permite que la UGAR aproveche las oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal técnico capacitado para la ejecución de los proyectos. ✓ Tiene los recursos económicos y tecnológicos, aportados por la inversión municipal y cooperación internacional. ✓ Goza de credibilidad, voluntad política y la estrecha relación entre las oficinas municipales, ONG's e instituciones públicas para la ejecución de proyectos. |
| Debilidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existentes en el entorno interno • Hace vulnerable a UGAR ante amenazas • Impide la captura de oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> ✗ No cuenta con el personal suficiente para la realización del total de actividades propuestas, y por el poco personal, se hace difícil el cumplimiento de las líneas estratégicas |
| Oportunidades | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existentes en el entorno operativo • Implican la posibilidad de desarrollo y transformación | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentan con la capacidad económica de poder financiar proyectos suficientes para cumplir con los objetivos planteados. ✓ Estrecha relación con las autoridades municipales, lo que facilita la operatividad de los proyectos dentro del territorio |
| Amenazas | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existentes en el entorno operativo • Se traducen en riesgos técnicos, operativos, etc. Que tienen potencial, incluso, de debilitar la existencia de la UGAR | <ul style="list-style-type: none"> ✗ No se le da seguimiento a los proyectos en los cuales no se cuenta con el personal, puesto que dentro de la UGAR, únicamente cuentan con el Coordinador y el Técnico en GAR, lo que dificulta el cumplimiento total de POA. |

VI. CONCLUSIONES

- La MANCUERNA está formada por diez municipalidades, de las cuales tres pertenecen al departamento de Quetzaltenango y siete al departamento de San Marcos, es una entidad no gubernamental que impulsa la gestión integrada del recurso hídrico a través de programas y planes mediante los acuerdos celebrados entre concejos municipales. Al formar parte de estos consensos municipales, el apoyo de la cooperación internacional se hace más notable y mucho más fuerte que con otras entidades no gubernamentales.
- La Unidad de gestión ambiental y riesgos, es la unidad que impulsa la formulación de políticas ambientales municipales para la conservación y el uso racional de los recursos naturales, cuenta con la capacidad que tienen de poder formular y financiar los proyectos con enfoque ambiental y poseen una estrecha relación con las entidades municipales donde la MANCUERNA tiene jurisdicción, que permite la ejecución de proyectos.
- El personal de la UGAR posee poco o nulo interés en la mejoría de la unidad, ya que la información requerida a través de las guías presentadas hacia el personal operativo para el diagnóstico no fue posible obtenerla, la información brindada fue escasa y muy general, la cual no fue suficiente para identificar y analizar los aspectos que ocasionan las fallas en la unidad.
- La UGAR no tiene el personal suficiente para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos dentro del POA 2015. La falta de personal, amenaza directamente el cumplimiento del POA, lo cual impide el seguimiento en temas de educación ambiental, evaluación ambiental y creación de políticas ambientales. La falta del personal no radica en la falta de fondos económicos para contratar a más personal, es más bien una decisión de la OIMP, que administra el número de personas que pueden laborar en la unidad. Esto conlleva a no poder darle seguimiento a los temas de evaluación ambiental, puesto que esto limita el desempeño de toda la MANCUERNA, al no poder orientar acciones claras, en función de la reducción de impactos negativos contra el ambiente; además de los problemas derivados, por la falta del personal mínimo de la UGAR, para abordar temas de educación ambiental, políticas ambientales y estudios de pre factibilidad.
- La falta de oficinas de la MANCUERNA y de la UGAR en los municipios donde la entidad posee jurisdicción, es una amenaza muy fuerte para la factibilidad de los proyectos implementados o próximos a implementar, ya que el monitoreo de dichos proyectos en cada municipio cuentan con una visita cada mes y medio o cada dos meses, para darles seguimiento. Las municipalidades no destinan los suficientes recursos económicos a sus oficinas ambientales tales como el departamento de aéreas protegidas, oficinas forestales, departamentos ambientales.

VII. RECOMENDACIONES

- Elaborar una propuesta dirigida a la OIMP, con los requerimientos actuales de la UGAR de personal calificado para poder cubrir las metas actuales con los planes y proyectos que se están elaborando en el presente año.
- Aperturar oficinas de la unidad en cada municipio donde la MANCUERNA tenga jurisdicción, para poder coordinar, implementar y monitorear de manera correcta los proyectos que se implementan junto con las oficinas municipales.
- Contar con una auditoria exclusiva para cada unidad de la MANCUERNA para el buen manejo y administración de los recursos económicos brindados por la cooperación internacional.

VIII. BIBLIOGRAFIA

- -POG MANCUERNA- 2011, Plan Operativo General de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo.
- Fuentes González, MA. 2012 Diagnóstico Contextual e Institucional de la Oficina Intermunicipal de Planificación –OIMP- de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo. Pág. 25-28
- -MANCUERNA- 2014, Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo, disponible en: <http://www.mancuerna.org>
- -SGC MANCUERNA- 2014, Sistema de Gestión de la Calidad, de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo, disponible en: <http://www.sgc.mancuerna.org>

IX. ANEXOS



Imagen 1: Presentación del Ing. Celestino Escot en la Reunión de Diagnóstico con el personal de la UGAR

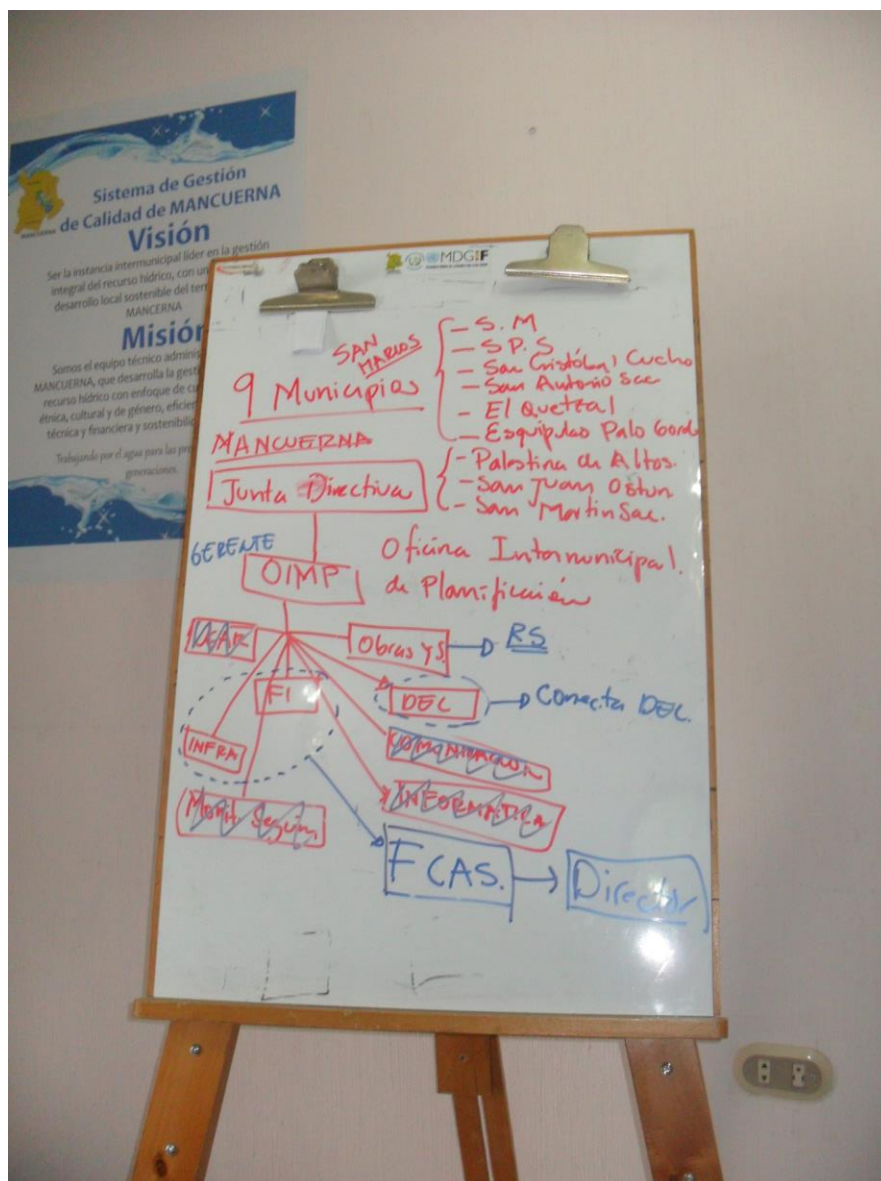


Imagen 2: información generada en la Reunión de Diagnóstico con el personal de la UGAR



Imagen 3: Presentación del Técnico GAR en Reunión de Diagnóstico con el personal de la UGAR

Modelo de las entrevistas y herramientas utilizadas

Entrevista

Personal Técnico de UGAR

UGAR - MANCUERNA

1. Indique su profesión y el puesto que desempeña dentro de la unidad:
2. Defina la experiencia laboral previa a desempeñar el puesto actual:
3. Defina los aspectos que lo hacen apto para el rol que desempeña dentro de la unidad
4. ¿Considera usted que la unidad esta bien organizada? especifique
5. ¿Considera usted que la unidad cuenta con el personal calificado para desempeñar su función? especifique.
6. ¿Considera usted que su preparación académica y su experiencia laboral previa lo hacen apto para función que actualmente desempeña dentro de la unidad? ¿porque?
7. Mencione sus principales fortalezas para desempeñar su función dentro de la unidad
8. Mencione sus principales debilidades en cuanto a su desempeño dentro de la unidad:
9. Mencione las principales oportunidades que tiene dentro de su desempeño en la unidad:
10. Mencione las principales amenazas de su desempeño dentro de la unidad:
11. ¿Cual cree que seria un cambio positivo que mejore todos los procesos de la unidad? especifique.

UGAR - MANCUERNA

ASPECTOS POSITIVOS

1. Definir los principales fortalezas de la unidad respecto a recursos humanos, financieros, físicos.

| Fortaleza | Recurso humano | Recurso financiero | Recurso físico |
|-----------|----------------|--------------------|----------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

2. Definir las oportunidades de la unidad actualmente:

| Oportunidad | Descripción | Como aprovechar dicha oportunidad |
|-------------|-------------|-----------------------------------|
| | | |
| | | |

3. Definir las fortalezas de la unidad:

| Fortaleza | Descripción | Como aprovechar dicha fortaleza |
|-----------|-------------|---------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

4. Definir las principales áreas de la unidad que están funcionando correctamente sin fallas, y que necesitan pocas o ninguna mejora.

| Área | Descripción de dicha área | Forma de Mejora | Recursos necesarios para la mejora de dicha área |
|------|---------------------------|-----------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

5. Definir los aspectos positivos que enfrenta la unidad en el área de campo:

| Aspecto positivo | Municipio, Aldea/ Comunidad | Como mantener el aspecto positivo | Recursos necesarios para la mantener el impacto positivo |
|------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

6. Definir los aspectos positivos de la relación de la UGAR con las distintas unidades de MANCUERNA.

| Aspecto positivo | Unidad | Como mantener este aspecto positivo |
|------------------|--------|-------------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ASPECTOS NEGATIVOS

1. Definir los principales problemas, la causa, el efecto y la posible solución con los cuales se enfrenta la unidad actualmente.

| Problema | Causa | Efecto | Posible solución |
|----------|-------|--------|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

2. Definir las amenazas de la unidad actualmente:

| Amenaza | Descripción | Como combatir dicha amenaza |
|---------|-------------|-----------------------------|
| | | |
| | | |

3. Definir las debilidades de la unidad:

| Debilidad | Descripción | Como fortalecer el área |
|-----------|-------------|-------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

4. Definir las principales áreas de la unidad que necesitan mejorar y/o ser modificadas completamente y como se podrían mejorar:

| Área de mejora | Descripción de dicha área | Forma de Mejora | Recursos necesarios para la mejora de dicha área |
|----------------|---------------------------|-----------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

5. Definir los aspectos negativos que enfrenta la unidad en el área de campo:

| Aspecto negativo | Municipio, Aldea/ Comunidad | Como contrarrestar el impacto negativo | Recursos necesarios para la convertir el impacto negativo a positivo |
|------------------|-----------------------------|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

6. Definir los aspectos negativos de la relación de la UGAR con las distintas unidades de MANCUERNA.

| Aspecto negativo | Unidad | Como contrarrestar el impacto negativo | Cambios necesarios para la convertir el impacto negativo a positivo |
|------------------|--------|--|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Definir los principales debilidades y amenazas de la unidad respecto a recursos humanos, financieros, físicos.

| Debilidad/ amenaza | Recurso humano | Recurso financiero | Recurso físico |
|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

FUNCIONES DE LA UGAR

Defina los RRNN con los que la UGAR trabaja directamente:

| Recurso Natural | Que proyectos se tiene con este recurso | Aceptacion de la comunidad respecto al proyecto descrito | Invulcración de la comunidad en dicho proyecto |
|-----------------|---|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

¿Que tipo de estudios se han realizado para la implementación de proyectos dentro de las comunidades, para que los proyectos encajen con el medio geográfico, el medio cultural y social de los municipios?

| Tipo de estudio | Adaptación adecuada del proyecto a las características geográficas, sociales y culturales del lugar (si/no) | Aceptacion de la comunidad respecto al proyecto descrito |
|-----------------|---|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

¿Se imparten capacitaciones a las comunidades antes de implementar un proyecto? ¿que tipo de capacitación?¿cual es la duración de las capacitaciones?

Mencione y especifique los recursos con los que cuenta la UGAR:

| Recurso | Fuente de donde proviene (si aplica) | ¿Es este recurso bien administrado? ¿y como? | ¿Se han tenido problemas con este recurso? |
|-----------|--------------------------------------|--|--|
| Humano | | | |
| Económico | | | |
| Físico | | | |

¿Cuales son las entidades gubernamentales y no gubernamentales con las que la UGAR coordina actividades?

| Entidad | En que aspectos se coordina con esta entidad | ¿Como se considera el apoyo de la entidad? Completo, parcial o nulo | Han habido problemas con esta entidad de alguna clase, especificar incidente o problema |
|---------|--|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Entrevista

Jefe de UGAR

UGAR - MANCUERNA

1. Defina la experiencia laboral previa a desempeñar el puesto actual:
2. Defina los aspectos que lo hacen apto para el rol que desempeña dentro de la unidad:
3. Indique el numero de personas que están a su cargo:
4. Indique si de usted dependiera hacer cambios en el personal de la unidad para mejorar los procesos de gestión, ¿contrataría mas personal dentro de la unidad? si es afirmativo, indique cuantos y cuales serian sus funciones:

5. Indique cual es el área de trabajo más fuerte dentro de la unidad, que necesite pocas o ninguna mejora, (por ejemplo elaboración de proyectos):
6. Indique cual es el área de trabajo mas débil dentro de la unidad, que necesite muchas mejoras, (por ejemplo elaboración de proyectos):