

Guía metodológica para la creación y gestión de mancomunidades municipales



Mancomunidades municipales para el desarrollo sostenible

UNA INICIATIVA DE COOPERACIÓN TRIANGULAR
COFINANCIADA POR LA **Ventana Adelante 2023**

www.adelante2.eu

BENEFICIARIO



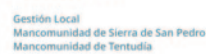
PRIMER OFERENTE



SEGUNDO OFERENTE



ENTIDADES COLABORADORAS



Guía metodológica para la creación y gestión de mancomunidades municipales

Iniciativa de Cooperación Triangular Mancomunidades Municipales para el Desarrollo Sostenible

ELABORADO POR:
Jesús Aparicio López

10 de mayo de 2024

Mancomunidades municipales para el desarrollo sostenible

UNA INICIATIVA DE COOPERACIÓN TRIANGULAR COFINANCIADA POR LA **Ventana Adelante 2023**

www.adelante2.eu

BENEFICIARIO



PRIMER OFERENTE



Asociación de Municipios de Honduras



SEGUNDO OFERENTE



ENTIDADES COLABORADORAS

Gestión Local
Mancomunidad de Sierra de San Pedro
Mancomunidad de Tentudia

El presente informe es un producto de la Iniciativa de Cooperación Triangular
Mancomunidades Municipales para el Desarrollo Sostenible
y es cofinanciado por la **Ventana ADELANTE** de Cooperación Triangular
Unión Europea - América Latina y el Caribe.

La Iniciativa en la cual participan entidades de Paraguay, Uruguay, El Salvador, Honduras y España busca fortalecer las capacidades de las entidades de la Alianza para crear un modelo de gestión de mancomunidades municipales, basado en los modelos de gestión mancomunada de servicios públicos básicos de las entidades oferentes y caracterizado por un desarrollo inclusivo y sostenible.

Más información sobre la Iniciativa:

<https://www.adelante2.eu/es/iniciativas/ict-479-23/79>

Este informe ha sido elaborado con el apoyo financiero de la Unión Europea.

Los contenidos de este informe son de responsabilidad exclusiva del Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo y en ningún caso reflejan las opiniones de la Unión Europea.

Índice

1. “Mancomunidades Municipales para el Desarrollo Sostenible”. Una iniciativa de cooperación triangular.....	5
2. ¿Qué es una mancomunidad de municipios?.....	8
3. América Latina: centralización, descentralización y mancomunidades	9
4. Historia de las mancomunidades en España y América Latina	10
5. Introducción y justificación: ¿Por qué una mancomunidad de municipios?.....	12
6. Marco legal y normativo	16
7. Necesidades y objetivos comunes: la base para una mancomunidad.....	22
8. Proceso de creación de una mancomunidad	26
9. Organización y estructura	28
10. Financiamiento y presupuesto en una mancomunidad municipal.....	33
11. Gestión de recursos humanos.....	39
12. Implementación de servicios compartidos.....	48
13. Evaluación y seguimiento	52
14. Comunicación y participación ciudadana. Relaciones gubernamentales	55
15. Resolución de obstáculos y conflictos	59
16. Aspectos transversales	62
17. Cooperación internacional y desarrollo de redes.....	65
18. Adaptabilidad y flexibilidad operativa	66
19. Buenas prácticas para fortalecer una mancomunidad.....	67
20. Conclusión	69
Anexo I. Ejemplo de estudio de costes para la incorporación de un nuevo servicio a la Mancomunidad de Cordillerita: el parque de maquinarias	70

1 “Mancomunidades Municipales para el Desarrollo Sostenible”. Una iniciativa de cooperación triangular.

Esta guía tiene su origen en una iniciativa de cooperación triangular que ha logrado generar intercambio de experiencias y conocimientos entre municipios y mancomunidades de Paraguay, Uruguay, El Salvador, Honduras y España. A continuación se expone el contexto del que parte este documento.

La cooperación triangular.

La cooperación triangular es una modalidad horizontal y focalizada en las alianzas, en la que los conocimientos y las experiencias complementarias de los distintos socios, así como sus recursos, son aprovechados para crear de forma conjunta soluciones con el fin de responder a retos del desarrollo.

Esta modalidad pone el foco en los retos de desarrollo y destaca el conocimiento y la experiencia para responder a los mismos, así como la relación y complementariedad entre los socios. Es precisamente el rol de cada uno de los socios el factor clave para poder definir cuándo una intervención se considera como cooperación triangular. Así, una intervención se puede considerar como Cooperación Triangular cuando participan al menos tres entidades socias y cada una de ellas asume uno de estos roles:

- **Beneficiario:** demanda apoyo para responder a un reto de desarrollo y pone a disposición su conocimiento y experiencia.
- **Primer oferente:** tiene experiencia en responder a ese mismo reto de desarrollo en un contexto similar al del beneficiario y comparte con la alianza su conocimiento y experiencia.
- **Segundo oferente:** contribuye a fortalecer la alianza y la apoya con su conocimiento y experiencia.

Esta combinación de roles facilita las asociaciones entre entidades de países en distintos estados de desarrollo y combina diversos recursos, fomentando la complementariedad, la coordinación, el compartir conocimiento, el aprender de forma conjunta, la apropiación, la confianza y la flexibilidad para la creación conjunta de soluciones con un alto potencial de impacto en los objetivos de desarrollo.

El Programa ADELANTE.

La Unión Europea ha puesto en marcha, en diferentes momentos, acciones de cooperación triangular que han generado un importante impacto en los socios y en los territorios participantes. Basándose en estas experiencias positivas, en el año 2015 la Dirección General de Asociaciones Internacionales (DG INTPA) puso en marcha el Programa ADELANTE, un programa

cuyo objetivo era contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe a través de intervenciones que respondan a las tendencias más modernas de la cooperación triangular.

Este programa ha tenido su continuidad, a partir de 2021, a través del Programa ADELANTE-2, en una muestra más del compromiso de la Unión Europea por afianzar su asociación con América Latina y el Caribe, una región diversa donde conviven múltiples realidades de desarrollo. Es esa diversidad la que convierte a la región en un referente para continuar explorando el potencial de diálogo y de intercambio de conocimiento y experiencia, para las cuales la cooperación triangular es una modalidad especialmente adecuada y eficaz.



La iniciativa “Mancomunidades Municipales para el Desarrollo Sostenible”.

Es en este marco en el que se desarrolla la iniciativa de cooperación triangular “Mancomunidades Municipales para el Desarrollo Sostenible”, una iniciativa que busca fortalecer las capacidades de las entidades participantes para crear un modelo de gestión de mancomunidades municipales basado en la experiencia de las entidades oferentes.

Esta iniciativa ha conectado las distintas experiencias y conocimientos de gobiernos locales de Paraguay, Uruguay, El Salvador, Honduras y España, en materia de asociacionismo municipal como fórmula en la búsqueda de espacios de solidaridad territorial a través de la cual procurar y avanzar en la gestión común de servicios esenciales para la ciudadanía.

En esta iniciativa han participado las siguientes entidades como parte de la Alianza:

- Mancomunidad de Municipalidades de Cordillerita – MMC (Paraguay).
- Congreso de Intendentes y Plenario de Municipios (Uruguay).
- Mancomunidad de La Montañona – MML (El Salvador).
- Asociación de Municipios de Honduras – AMHON (Honduras).
- Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo – FELCODE (España).
- Dirección General de Asociaciones Internacionales (DG INTPA).

También ha participado como entidades colaboradoras la Asociación Gestión Local (Paraguay), la Mancomunidad de Municipios de Tentudía y la Mancomunidad de Municipios de Sierra de San Pedro, ambas en España.

2 ¿Qué es una mancomunidad de municipios?

Si consultamos diferentes medios y fuentes encontraremos diferentes conceptos sobre lo que es una mancomunidad de municipios, sin embargo, la gran mayoría de esas definiciones varían escasamente unas respecto a las otras.

En este sentido se puede consensuar que una mancomunidad de municipios es una asociación voluntaria de municipios que se constituye para gestionar o ejecutar planes, realizar proyectos y obras o prestar servicios de competencia municipal. Las mancomunidades hacen posible que las entidades que la conforman (los municipios) puedan implementar el desarrollo pleno de sus competencias gracias a la generación de sinergias y el aprovechamiento de las economías de escala, potenciando un desarrollo social y económico sostenible, equilibrado e igualitario de estos municipios y sus respectivos territorios.



3 América Latina: centralización, descentralización y mancomunidades.

La historia de América Latina está marcada por una interacción compleja entre procesos de centralización y descentralización en la estructura política y administrativa de sus países.

Estos procesos han tenido un impacto significativo en la organización y funcionamiento de las comunidades y pueblos a lo largo del tiempo, y su relación con las mancomunidades es crucial para comprender la dinámica actual de la gobernanza local.

- **Centralización.** Durante gran parte de la historia Latinoamericana, ha prevalecido un modelo de centralización política y administrativa, donde el poder y la toma de decisiones se concentran en el gobierno central. Este enfoque centralizado ha resultado en una distribución desigual de recursos y servicios, así como en una limitada participación de las comunidades locales en la gestión de sus propios asuntos.
- **Descentralización.** En las últimas décadas, muchos países de América Latina han experimentado procesos de descentralización, buscando transferir poder y responsabilidades del gobierno central a niveles subnacionales, como los municipios, departamentos o regiones. La descentralización tiene como objetivo fortalecer la participación ciudadana, promover el desarrollo local y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios.
- **Relación con las mancomunidades.** Las mancomunidades en América Latina suelen surgir en el contexto de la descentralización, como una forma de cooperación intermunicipal para la gestión compartida de servicios y el desarrollo local. Estas asociaciones son una respuesta a la necesidad de enfrentar desafíos comunes de manera conjunta, aprovechando economías de escala y compartiendo recursos.
- **Beneficios de la descentralización y las mancomunidades.** Tanto la descentralización como las mancomunidades pueden contribuir a fortalecer la democracia local, mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos y promover el desarrollo inclusivo y sostenible. Al empoderar a las comunidades locales y fomentar la colaboración entre municipios, se pueden abordar de manera más efectiva las necesidades y prioridades locales.
- **Desafíos y limitaciones.** Sin embargo, la descentralización y las mancomunidades también enfrentan desafíos, como la falta de capacidades técnicas y financieras en los gobiernos locales, la resistencia burocrática a ceder poder desde el nivel central y la desigualdad entre municipios en términos de recursos y capacidades.

4 Historia de las mancomunidades en España y América Latina.

Historia de las mancomunidades en España.

Las mancomunidades en España tienen sus raíces en la Edad Media, cuando surgieron como formas de cooperación entre municipios para resolver problemas comunes y enfrentar desafíos compartidos. Este tipo de asociaciones han evolucionado a lo largo del tiempo y han tenido diferentes propósitos y estructuras según las necesidades y contextos históricos.

Uno de los momentos más relevantes en la historia reciente de las mancomunidades en España fue su reconocimiento legal y promoción durante la Segunda República Española (1931-1939). Durante este período, se promulgó la Ley de Bases de Régimen Local de 1935, que estableció el marco legal para la creación y funcionamiento de las mancomunidades como entidades intermedias entre los municipios y las provincias. Este reconocimiento legal permitió a las mancomunidades adquirir más autonomía y capacidad para gestionar asuntos locales de manera conjunta, fortaleciendo así la descentralización administrativa.

Sin embargo, con el estallido de la Guerra Civil Española y la posterior dictadura, muchas de estas estructuras descentralizadas fueron desmanteladas o controladas centralmente. Durante el Franquismo, las mancomunidades perdieron su autonomía y se debilitaron como entidades de gobierno local.

Tras la transición a la democracia en España, a partir de la década de 1980, se produjo un resurgimiento de las mancomunidades como parte del proceso de descentralización y fortalecimiento de la autonomía local.

En la actualidad, las mancomunidades en España continúan siendo importantes instrumentos de cooperación intermunicipal. Se han adaptado a los cambios sociales, económicos y políticos, y siguen siendo una parte integral del sistema de gobierno local en el país.

LAS MANCOMUNIDADES EN EXTREMADURA (ESPAÑA).

En el caso específico de la región de Extremadura, las mancomunidades también tienen una larga historia. Esta región, ubicada en el suroeste de España, ha enfrentado desafíos significativos debido a su geografía y condiciones socioeconómicas. Sin lugar a dudas, las mancomunidades han sido herramientas importantes para que los municipios extremeños puedan colaborar y coordinar esfuerzos, abordando problemas como el desarrollo rural, la prestación de servicios públicos, la gestión de recursos naturales y la promoción del turismo, entre otros.

Historia de las mancomunidades en América Latina.

Las mancomunidades en Latinoamérica surgen en la época colonial, cuando los territorios estaban divididos en municipios que solían tener una cierta autonomía local. Sin embargo, durante gran parte de la colonización, la administración y el gobierno estaban centralizados bajo el control de las autoridades coloniales.

Tras la independencia de los países latinoamericanos en el siglo XIX, se comenzaron a establecer formas de gobierno más descentralizadas, y los municipios ganaron mayor autonomía. Fue en este contexto que empezaron a surgir las primeras formas de cooperación entre municipios, aunque inicialmente de manera informal y ad hoc.

A lo largo del siglo XX, con el desarrollo de las democracias y el crecimiento de las poblaciones urbanas y rurales, la necesidad de colaboración entre municipios se hizo más evidente. Se empezaron a formalizar estructuras de cooperación, y en algunos países se establecieron las mancomunidades como una forma de asociación intermunicipal.

PRIMERAS INICIATIVAS EN MEXICO.

En países como México, por ejemplo, las mancomunidades surgieron en la década de 1960 como una respuesta a la necesidad de coordinar esfuerzos para el desarrollo regional y la prestación de servicios públicos. En otros países de América Latina, como Colombia, Ecuador, Perú y Argentina, también se establecieron formas de asociación entre municipios para abordar problemáticas comunes, aunque bajo diferentes nombres y con distintas estructuras.

Durante las últimas décadas, con la creciente atención a la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos locales, las mancomunidades han cobrado mayor relevancia en la región. Se han convertido en importantes instrumentos para promover el desarrollo local, mejorar la gestión de recursos naturales, impulsar proyectos de infraestructura y servicios, y fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Es importante destacar que las mancomunidades en Latinoamérica pueden variar significativamente en términos de su organización, funciones y alcance, dependiendo de las leyes y políticas de cada país, así como de las características específicas de cada región y municipio. Sin embargo, en general, representan un mecanismo importante para fomentar la colaboración intermunicipal y promover el desarrollo integral de las comunidades locales y regionales en toda la región latinoamericana.

5 Introducción y justificación: ¿Por qué una mancomunidad de municipios?

Introducción.

En el complejo y dinámico escenario de la gestión pública local, los municipios se enfrentan continuamente a desafíos que requieren soluciones innovadoras y sostenibles. Estos desafíos abarcan desde la prestación eficaz de servicios públicos hasta la necesidad de impulsar el desarrollo económico local, pasando por la gestión ambiental y la respuesta a emergencias. En este contexto, las mancomunidades municipales emergen como una estrategia colaborativa prometedora, ofreciendo un marco para que varios municipios trabajen conjuntamente hacia objetivos comunes.

La cooperación intermunicipal, materializada a través de las mancomunidades, representa una oportunidad para optimizar recursos, compartir experiencias y conocimientos, y enfrentar colectivamente los retos que superan la capacidad individual de los municipios. Este trabajo se enfoca en destacar la importancia de las mancomunidades municipales como instrumentos de cooperación entre municipios, argumentando cómo pueden contribuir a optimizar recursos y mejorar la prestación de servicios.

ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS.

Para implementar de manera efectiva el enfoque basado en derechos humanos en la prestación de servicios, es fundamental considerar el marco AAAQ (Disponibilidad, Accesibilidad, Aceptabilidad y Calidad). Este marco proporciona una estructura analítica que ayuda a evaluar y mejorar la prestación de servicios desde una perspectiva de derechos humanos.

- **Disponibilidad:** Se refiere a la existencia de servicios públicos adecuados y suficientes para satisfacer las necesidades de la población. En el contexto de las mancomunidades, esto implica asegurar que los servicios estén disponibles en todas las áreas geográficas y que se asignen recursos suficientes para su provisión.
- **Accesibilidad:** Se refiere a la capacidad de las personas para acceder física y económicamente a los servicios públicos. Las mancomunidades deben garantizar que los servicios sean accesibles para todos, sin discriminación, y adoptar medidas para eliminar barreras físicas, financieras y culturales que puedan impedir el acceso.
- **Aceptabilidad:** Se refiere a que los servicios sean culturalmente apropiados, respeten la dignidad y los derechos de las personas, y satisfagan sus necesidades específicas. Las mancomunidades deben asegurar que los servicios sean aceptables para la comunidad, teniendo en cuenta sus valores, creencias y preferencias culturales.

- **Calidad:** Se refiere a que los servicios sean efectivos, seguros, oportunos, eficientes y estén basados en evidencia científica. Las mancomunidades deben garantizar la calidad de los servicios mediante la implementación de estándares y procedimientos de control de calidad, así como la formación y capacitación del personal.

Al integrar el marco AAAQ en la prestación de servicios a través de las mancomunidades, se puede asegurar que los servicios sean equitativos, eficientes y respeten los derechos humanos de todas las personas. Esto contribuye a fortalecer la cooperación intermunicipal y mejorar la calidad de vida de la comunidad en su conjunto.

Justificación.

La relevancia de las mancomunidades municipales radica en su capacidad para fomentar la cooperación y coordinación entre municipios, lo que lleva a una gestión más eficiente y efectiva de los recursos y servicios públicos.

Esta sección justifica la importancia de las mancomunidades municipales desde diversas perspectivas, y aclara cuáles son las principales razones por las que municipios con características y problemáticas similares, deberían unirse para trabajar de forma conjunta:

- **Aplicación de economías de escala.** La colaboración intermunicipal permite compartir infraestructuras, servicios y recursos, lo que puede reducir los costos unitarios a través de economías de escala. Esta optimización de recursos es especialmente crítica en un contexto de limitaciones presupuestarias y creciente demanda de servicios públicos de calidad. Principalmente, ocurre con servicios que precisan de una importante inversión inicial (capital inmovilizado), tales como maquinaria, edificios..., donde el compartir inversiones y amortizar y diversificar el uso de las mismas, casi justifica el compromiso de mancomunarse.
- **Mejora de la calidad de los servicios.** Las mancomunidades municipales pueden facilitar la especialización y el acceso a mejores prácticas y tecnologías, lo que resulta en una mejora significativa en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía. Esto es particularmente relevante para municipios pequeños o con capacidades técnicas y financieras limitadas. No hay un máximo o mínimo de habitantes para mancomunarse. Prima, además de la voluntad para hacerlo, la eficacia y eficiencia en la prestación de esos servicios. La carta de servicios de una mancomunidad, es una obligación escrita y pública de calidad de servicio con todos los ciudadanos que diariamente acuden a nosotros en demanda del mismo.
- **Desarrollo integral y sostenible.** Al trabajar conjuntamente, los municipios pueden planificar y ejecutar proyectos de desarrollo de manera más integral y sostenible, considerando el bienestar económico, social y ambiental de una comarca o territorio más amplio.

Esto permite abordar desafíos que trascienden las fronteras municipales, como la gestión de cuencas hidrográficas, la planificación territorial y el desarrollo económico regional.

- **Fortalecimiento de la gobernanza local.** La cooperación intermunicipal promueve el fortalecimiento institucional y la gobernanza local al incentivar la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de proyectos y servicios compartidos. Esto, a su vez, puede mejorar la confianza en las instituciones locales y fomentar una cultura de colaboración y corresponsabilidad entre los municipios y sus habitantes.
- **Respuesta eficaz a emergencias.** Las mancomunidades municipales pueden jugar un papel crucial en la coordinación de respuestas rápidas y efectivas ante emergencias y desastres naturales. La colaboración permite una movilización más ágil de recursos y personal, así como la implementación de estrategias de prevención y mitigación de riesgos de manera coordinada.

Algunos conceptos clave.

Los estatutos de una mancomunidad suelen incluir una serie de definiciones que establecen claramente los términos y conceptos fundamentales relacionados con su funcionamiento y organización. Algunos conceptos y definiciones alrededor de las mancomunidades pueden ser:

Término	Definición
Mancomunidad	La entidad intermunicipal creada por acuerdo entre dos o más municipios para la gestión conjunta de determinadas competencias o la realización de proyectos comunes.
Municipio miembro	Cada uno de los municipios que forman parte de la mancomunidad y que ha suscrito el acuerdo de adhesión.
Asamblea general	Órgano supremo de la mancomunidad, integrado por representantes de los municipios miembros, que tiene competencias para tomar decisiones sobre los asuntos de su competencia.
Junta directiva	Órgano ejecutivo de la mancomunidad, encargado de gestionar y administrar los asuntos de la misma bajo las directrices de la asamblea general.
Presidente	Representante máximo de la mancomunidad, quien preside la junta directiva y representa a la entidad en sus relaciones con otras instituciones.

Secretaría	Personal funcionario encargado de asistir a la asamblea general y la junta directiva, llevando el registro de sus actas y garantizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
Tesorería	Órgano responsable de la gestión económica y financiera de la mancomunidad, encargado de administrar los recursos financieros y velar por su correcta aplicación.
Competencias	Áreas de actuación o atribuciones específicas que la mancomunidad tiene asignadas para ejercer en nombre de los municipios miembros, tales como servicios públicos, planificación territorial, gestión de residuos, entre otros.

A modo de conclusión de este apartado, se puede afirmar que las mancomunidades municipales se presentan como una solución estratégica para enfrentar los desafíos contemporáneos de la gestión local. Al promover la cooperación y el trabajo conjunto entre municipios, estas entidades no solo contribuyen a la optimización de recursos y la mejora de la prestación de servicios, sino que también fortalecen la gobernanza local y el desarrollo sostenible. La adopción e implementación de este modelo de colaboración intermunicipal puede, por tanto, ser un paso decisivo hacia la transformación y el fortalecimiento de las comunidades locales en el siglo XXI.

6 Marco legal y normativo.

El marco legal y normativo que respalda la creación y funcionamiento de mancomunidades municipales se estructura sobre la base del principio de descentralización y el respeto a los niveles de gobierno existentes en distintos países. Este marco se orienta a facilitar la cooperación intermunicipal, permitiendo que los municipios se agrupen para gestionar y prestar servicios de manera más eficiente, sin sustituir las competencias ya establecidas por la ley para cada nivel de gobierno.

Legislación y normativa básica.

A continuación, se detalla la legislación y normativas que conforman este marco, así como los requisitos legales y competencias compartidas específicas:

- 1. Constitución Política.** La mayoría de las constituciones reconocen el principio de autonomía municipal y la capacidad de los gobiernos locales para asociarse con el fin de prestar servicios y realizar funciones de manera conjunta. Este reconocimiento constitucional es la base para el desarrollo de legislaciones secundarias específicas que regulan la formación y operación de las mancomunidades municipales.
- 2. Leyes de régimen local o municipal.** Estas leyes detallan las competencias de los municipios y establecen el marco dentro del cual pueden cooperar o asociarse para mejorar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios. Suelen incluir disposiciones sobre la creación de asociaciones de municipios, los procedimientos de adhesión y retiro, la gestión de recursos y las responsabilidades compartidas.
- 3. Leyes específicas de mancomunidades o cooperación intermunicipal.** Algunos países cuentan con leyes que regulan de manera explícita las mancomunidades municipales, estableciendo los criterios para su constitución, organización, funcionamiento, y disolución. Estas leyes también pueden definir las áreas de competencia que pueden ser objeto de cooperación y los mecanismos de financiamiento.

Marco legal y normativo en España, Paraguay, El Salvador, Honduras y Uruguay.

A continuación, se presenta un resumen de la legislación de mancomunidades en España, Paraguay, El Salvador, Honduras y Uruguay (países que han participado en la Iniciativa de Cooperación Triangular (ICT) “Mancomunidades Municipales para el Desarrollo Sostenible”):

- **España.** La Ley de Bases del Régimen Local (1985) y la Ley de Régimen Local de las Comunidades Autónomas (1997) regulan las mancomunidades en España. Un ejemplo regional es la Ley 17/2010, de 22 de diciembre, de Mancomunidades y Entidades Locales Menores de Extremadura.
- **Paraguay.** La Constitución de Republica (1992) y la Ley N° 3966/2010 Orgánica Municipal

establecen que las municipalidades pueden asociarse entre sí para encarar en común sus fines y actividades. La Ley no aclara si son de derecho público o de derecho privado. En la actualidad se constituyen en asociaciones sin fines de lucro y de utilidad pública, previsto en el Código Civil. Actualmente está en estudio en la Cámara de Diputados de la Nación un proyecto de “Ley de Creación de la Mancomunidad Municipal o Asociación Municipal en el Paraguay”, que busca reglamentar la creación y funcionamiento de esta figura.

- **El Salvador.** Las mancomunidades se han creado al amparo del Código Municipal de El Salvador, en su capítulo II de la asociatividad de los municipios (art. 11 y siguientes).
- **Honduras.** La Ley de Municipalidades, actualizada en sus reformas, según decreto # 89-2015 contempla un capítulo sobre las mancomunidades o asociaciones voluntarias de municipios (capítulo II, artículo 20 y 20-A). La reforma indicada por el decreto N° 143-2009, proporciona el marco legal para la creación y funcionamiento de las mancomunidades en Honduras.
- **Uruguay.** La Ley N° 19.272 (2014) de Descentralización y Participación Ciudadana contempla la posibilidad de establecer acuerdos intermunicipales, sin llegar a definir más allá de esta mención.

Aspectos básicos que debe regular una ley de mancomunidades.

Una ley de mancomunidades es una normativa que regula la creación, organización, funcionamiento y competencias de las mancomunidades en un determinado país o región. Aunque las disposiciones específicas pueden variar según el país o el territorio, generalmente esta ley debería establecer los siguientes aspectos:

- **Creación y estructura.** Define los requisitos y procedimientos para la creación de una mancomunidad, así como su estructura organizativa, que puede incluir una asamblea general como órgano supremo, una junta directiva como órgano ejecutivo, y otros comités o instancias de representación.
- **Competencias.** Establece las áreas de actuación en las que las mancomunidades pueden intervenir, como la prestación de servicios públicos, la planificación territorial, el desarrollo rural, la gestión de residuos, entre otros.
- **Adhesión de municipios.** Regula el proceso mediante el cual los municipios pueden unirse a una mancomunidad, así como los derechos y obligaciones que adquieren al hacerlo.
- **Funcionamiento.** Establece los mecanismos de funcionamiento interno de la mancomunidad, incluyendo la forma de toma de decisiones, la elaboración y aprobación de presupuestos, y la rendición de cuentas.
- **Recursos y financiación.** Define las fuentes de financiación de la mancomunidad, así como los mecanismos para la distribución y utilización de los recursos económicos.

- **Coordinación con otras entidades.** Establece los mecanismos de coordinación y cooperación con otras instituciones públicas y privadas, tanto a nivel local como regional o nacional.

El caso de la región de Extremadura (España).

Ley 17/2010, de 22 de diciembre, de Mancomunidades y Entidades Locales Menores de Extremadura establece el derecho de los municipios y entidades locales menores de la región a asociarse en mancomunidades para la prestación en común de servicios y obras de su competencia, con personalidad y capacidad jurídica propia.

Estas mancomunidades pueden asumir potestades y competencias previstas en sus estatutos y en la legislación en materia de régimen local. La ley establece el contenido mínimo de los estatutos de las mancomunidades, la duración y vigencia de las mismas, y establece los requisitos y procedimientos previstos para la creación y constitución de las mancomunidades, incluyendo la aprobación de los estatutos y la sesión constitutiva.

Los estatutos de las mancomunidades deben contener, entre otras cuestiones, el ámbito territorial y los municipios y entidades locales menores que la integran, la denominación única de la mancomunidad, los símbolos, las normas de funcionamiento interno y organización complementaria, los recursos económicos y compromisos de los municipios, el plazo de duración, las causas y procedimiento de disolución, los requisitos para la adhesión de nuevos miembros y la separación de municipios integrantes. Además, la ley establece la aprobación por los municipios y entidades locales menores del proyecto de estatutos y de la incorporación a la mancomunidad, así como la información pública e informes necesarios.

Esta ley también establece la calificación como integral de la mancomunidad, la convocatoria de la sesión constitutiva y la comisión especial de cuentas, la presidencia de la mancomunidad, la vicepresidencia y otros órganos complementarios. En definitiva, esta ley tiene por objeto establecer un marco legal que regule la creación, gobierno, régimen de organización, funcionamiento y supresión tanto de las mancomunidades como de las entidades locales menores en el territorio de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

LAS MANCOMUNIDADES INTEGRALES.

Otro aspecto relevante en el contexto de las mancomunidades es el concepto de "Mancomunidad Integral".

El concepto de "mancomunidad integral" se introdujo en España a través de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. Esta ley, conocida comúnmente como la Ley de Bases de Régimen Local (LBRL), estableció las bases para la organización y funcionamiento del régimen local en España.

En el artículo 25 de la LBRL, se hace mención explícita a las "mancomunidades integrales", definiéndolas como aquellas entidades formadas por municipios limítrofes que se agrupan para la gestión en común de servicios propios de las competencias municipales. Esta figura permite una mayor integración y cooperación entre los municipios participantes, abarcando no solo la prestación conjunta de servicios específicos, sino también la gestión global de diversas áreas municipales.

La introducción del concepto de "mancomunidad integral" en la LBRL supuso un avance significativo en la descentralización y la eficiencia administrativa en el ámbito local, promoviendo la colaboración intermunicipal y la optimización de recursos para la mejora de los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos.

Esta modalidad de mancomunidad implica una asociación intermunicipal en la que los municipios miembros delegan la prestación de la mayoría de los servicios públicos en la mancomunidad, lo que permite una gestión más eficiente y coordinada de los recursos y servicios. De esta forma, los municipios participantes acuerdan ceder competencias en áreas como la recogida de residuos, el abastecimiento de agua, la limpieza viaria, la gestión de centros sociales y culturales, entre otros servicios. Esto permite aprovechar economías de escala y mejorar la calidad de los servicios prestados, especialmente en áreas rurales donde los recursos son limitados y la población dispersa.

En cuanto al concepto de la mancomunidad integral, en la legislación de la Comunidad Autónoma de Extremadura, se define como una entidad local voluntaria compuesta por municipios y entidades de ámbito territorial inferior al municipal que comparten una realidad económica, social y cultural. Esta entidad tiene personalidad jurídica propia, independiente de los municipios que la integran, y se concibe como un instrumento permanente para estructurar conjuntamente la prestación de servicios y políticas de desarrollo y promoción de las poblaciones participantes.

La Ley 17/2010, de 22 de diciembre, de mancomunidades y entidades locales menores de Extremadura, establece los requisitos para que una mancomunidad de municipios

pueda obtener la calificación como integral. Entre estos requisitos se incluyen una población mínima de cuatro mil habitantes en la suma de las poblaciones de las entidades locales integrantes, un mínimo de seis entidades locales en la mancomunidad que no formen parte de otra mancomunidad ya calificada como integral, y la prestación de servicios efectivos en un número mínimo de tres áreas de actuación municipal, entre otras condiciones.

La regulación de estos requisitos se ha visto reflejada en diversos decretos, como el Decreto núm. 118/2012 y el Decreto 37/2018, que establecen las bases para la distribución del fondo de cooperación para las mancomunidades integrales de municipios de Extremadura. Además, el Decreto-ley 3/2014 modificó la Ley 17/2010 para adaptar los criterios de población y servicios mínimos necesarios para obtener la calificación como mancomunidad integral.

En resumen, la mancomunidad integral es una figura clave en la colaboración intermunicipal en Extremadura, permitiendo a los municipios compartir recursos y servicios de manera eficiente para atender las necesidades de sus poblaciones. Su reconocimiento como integral conlleva beneficios económicos y la posibilidad de acceder a ayudas y fondos específicos para el desarrollo local.

Estatutos de una mancomunidad. Ejemplo de la Mancomunidad Turística y de Servicios de Tentudía (Extremadura, España).

Aquí se proporcionan algunos fragmentos de los estatutos de la Mancomunidad Turística y de Servicios de Tentudía, que une los municipios de Bienvenida, Bodonal de la Sierra, Cabeza la Vaca, Calera de León, Fuente de Cantos, Fuentes de León, Monesterio, Montemolín y Segura de León.

- Art.1. La Mancomunidad Turística y de Servicios de Tentudía es una entidad supramunicipal de carácter voluntario, que tiene personalidad jurídica para el cumplimiento de sus fines específicos, y se constituye entre los municipios antes mencionados y las entidades locales que se incorporen en el futuro.
- Art.2. El ámbito territorial de la mancomunidad será el de los municipios que la integren y se llamará Mancomunidad Turística y de Servicios de Tentudía.
- Art.6. Las aportaciones de las entidades mancomunadas podrán ser para cada ejercicio económico en la forma siguiente: una cuota principal en función del uso que cada entidad realice de los servicios que se presten mancomunadamente. Para la determinación de esta cuota se aplicarán las bases o módulos siguientes: número de viviendas, superficie del casco urbano, metros lineales de calles, volumen de edificación, base imponible de la contribución territorial urbana, volumen de presupuestos, consumo realmente efectuado, valor hora empleada y cualquier otro factor que pueda computarse en razón del servicio o actividad prestada.

- Art.7. La mancomunidad tendrá las siguientes potestades y prerrogativas que se ejercitarán de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso: a) Las potestades reglamentaria y de auto organización, b) las potestades tributaria y financiera, c) la potestad de programación o planificación, d) la potestad expropiatoria, con autorización previa por la Junta de Extremadura, e) las potestades de investigación, deslinde y recuperación de oficio de sus bienes, así como las de defensa de su patrimonio, y f) la presunción de legitimidad y la ejecutividad de sus actos.
- Art.27. La mancomunidad podrá adquirir, poseer, reivindicar, permutar, gravar o enajenar toda clase de bienes; establecer y explotar las obras, servicios e instalaciones mancomunadas; obligarse; interponer los recursos establecidos y ejecutar acciones previstas en las leyes y, en especial, suscribir convenios, contratos, acuerdos y formar consorcios con el estado, la comunidad autónoma, la provincia, los municipios, otras mancomunidades y con las demás entidades de derecho público o privado, para la realización de las funciones que sean propias, así como regular la colaboración con dichas entidades para la prestación de los servicios y el logro de los fines que dependan de ellas.



En resumen, el marco legal y normativo para las mancomunidades municipales busca facilitar la cooperación intermunicipal, respetando la autonomía local y fomentando la eficiencia en la gestión de servicios y el desarrollo regional. Este marco se adapta a los principios de descentralización y complementariedad entre los niveles de gobierno, permitiendo que los municipios trabajen juntos de manera efectiva dentro del sistema legal existente, y siempre respetando el principio de autonomía local.

7 Necesidades y objetivos comunes: la base para una mancomunidad.

Para elaborar un esquema eficaz que permita identificar las necesidades y objetivos comunes de los municipios involucrados en la formación de una mancomunidad municipal, es crucial realizar un análisis exhaustivo que considere tanto los contextos locales como los desafíos comunes. A continuación, se presenta un marco general para la identificación de estas necesidades y objetivos, seguido de la definición de objetivos específicos realistas, acordes a la situación gubernamental de cada país.

Identificación de necesidades comunes.

Estos son algunos de los campos de interés común que, sobre necesidades similares de municipios o gobiernos locales de un mismo territorio, pueden constituirse como la base para la puesta en marcha de una mancomunidad.

- **Infraestructura y servicios públicos:** evaluar el estado actual y las deficiencias en infraestructuras críticas (transporte, saneamiento, gestión de residuos) y servicios esenciales (salud, educación).
- **Desarrollo económico y empleo:** determinar las necesidades en términos de fomento económico, atracción de inversiones, y creación de oportunidades laborales, especialmente en regiones menos desarrolladas.
- **Gestión ambiental y sostenibilidad:** identificar retos compartidos en cuanto a protección ambiental, gestión de recursos naturales, y adaptación al cambio climático.
- **Cohesión social y servicios a la comunidad:** reconocer las necesidades en materia de cohesión social, acceso a servicios culturales y deportivos, y atención a poblaciones vulnerables.
- **Seguridad y protección civil:** evaluar las capacidades de respuesta ante emergencias, seguridad pública y protección civil.

Objetivos comunes

A partir de las necesidades identificadas, se pueden establecer los siguientes objetivos comunes para la mancomunidad:

- Mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos, optimizando recursos y compartiendo mejores prácticas.
- Fomentar el desarrollo económico regional, potenciando las fortalezas de cada municipio para atraer inversiones y generar empleo. Lo que favorece a un municipio, puede ir en cadena a los pueblos vecinos.

- Promover la sostenibilidad ambiental, mediante proyectos conjuntos de gestión de recursos, conservación, y mitigación del cambio climático.
- Fortalecer la cohesión social, mejorando el acceso a servicios culturales, deportivos, y de bienestar para todas las comunidades.
- Mejorar la seguridad y capacidad de respuesta ante emergencias, a través de la coordinación y cooperación en protección civil y seguridad pública.



Objetivos específicos

Para que los objetivos específicos sean realistas y acordes a la situación gubernamental de cada país, deben considerar las capacidades administrativas, financieras, y legales de los municipios involucrados. Ejemplos de objetivos específicos podrían incluir:

- Desarrollar un plan mancomunado de infraestructura vial que mejore la conectividad y reduzca costos logísticos.
- Crear un programa de incentivos para la atracción de inversiones, con enfoque en sectores clave identificados en el análisis económico regional, o en este caso, Comarcal.
- Implementar un sistema integrado de gestión de residuos, que incluya reciclaje y energías renovables, adaptado a las capacidades de los municipios miembros.
- Desarrollar un plan de formación y capacitación laboral, enfocado en habilidades demandadas por el mercado regional.

- Establecer un sistema de alerta temprana y respuesta rápida ante desastres naturales, aprovechando las infraestructuras y recursos disponibles en los municipios.

ANÁLISIS DE GÉNERO Y DE GRUPOS VULNERABLES.

Estas reflexiones iniciales a cerca del territorio y sus necesidades, requiere, como no puede ser de otra manera, integrar un análisis de género desde la perspectiva interseccional, que aborde las diferentes discriminaciones y vulneraciones que enfrentan las mujeres en toda su diversidad, así como de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad.

Este enfoque interseccional reconoce que las mujeres experimentan la discriminación y la exclusión de manera diferente según sus características individuales y su pertenencia a múltiples grupos socialmente marginados, como personas mayores, con diversidad funcional, jóvenes, migrantes, LGTBI+, entre otros. Por lo tanto, al identificar las necesidades y objetivos de la mancomunidad, es necesario considerar cómo estas distintas formas de discriminación y vulnerabilidad se entrelazan y se interseccionan, afectando de manera única las vidas y experiencias de las mujeres y de estas poblaciones vulnerables.

En este marco general para la identificación de necesidades y objetivos, se deben incluir, por tanto, mecanismos y herramientas específicas para recopilar datos desagregados por sexo, edad, diversidad funcional, orientación sexual, identidad de género, etnia, entre otros aspectos relevantes. Además, se deben establecer espacios de consulta y participación que garanticen la representación y la voz de las mujeres y de estas poblaciones vulnerables en el proceso de toma de decisiones.

Y definir objetivos específicos realistas y acordes a la situación gubernamental de cada país implica también considerar las desigualdades estructurales y las barreras sistémicas que enfrentan las mujeres y estas poblaciones en el acceso a los servicios públicos y en el ejercicio de sus derechos. Por lo tanto, los objetivos de la mancomunidad también deben orientarse hacia la promoción de la igualdad de género, la inclusión social y la protección de los derechos humanos de todas las personas, sin dejar a nadie atrás.

Parámetros realistas

Para garantizar la viabilidad de estos objetivos, es fundamental:

- Evaluar las capacidades financieras y técnicas de los municipios para sostener los proyectos propuestos.
- Promover la participación ciudadana en la identificación de necesidades y la formulación de proyectos, asegurando su alineación con las expectativas y necesidades locales.

- Buscar apoyo y financiamiento externo, como fondos nacionales, internacionales, o asociaciones público-privadas, especialmente para proyectos de gran envergadura. La cooperación internacional, suele ser un buen ejemplo de ello.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, para ajustar las acciones según los resultados y el impacto obtenido.
- Al establecer objetivos específicos realistas y acordes a la situación gubernamental de cada país, las mancomunidades municipales pueden promover el desarrollo regional integrado, respondiendo efectivamente a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades.

Por supuesto, este análisis de necesidades y objetivos comunes puede ser más o menos exhaustivo en función de las capacidades y realidades locales; pero lo que sí es claro, es que este es un paso que debe darse de manera inexcusable, puesto que identificar la problemática o problemáticas comunes, son el primer paso para encontrar soluciones conjuntas que puedan ser abordadas desde una nueva estructura como sería la mancomunidad.

8 Proceso de creación de una mancomunidad.

El establecimiento legal de una mancomunidad municipal es un proceso fundamental que requiere la participación activa y la colaboración entre los municipios involucrados. La transparencia, la inclusión de actores clave y la generación de consenso son elementos esenciales para garantizar el éxito a largo plazo de la mancomunidad. Sin olvidar, claro está, la voluntad política para asociarse por un bien común.



A continuación, se describen los pasos a seguir en el proceso de creación, con énfasis en la importancia de la participación activa y la inclusión de todas las voces en la toma de decisiones:

1. Identificación de necesidades y oportunidades comunes:

- Realizar un análisis detallado de las necesidades y oportunidades compartidas entre los municipios, involucrando a las autoridades locales, representantes de la sociedad civil y expertos en diversas áreas.
- Fomentar la participación ciudadana inclusiva para identificar prioridades y obtener retroalimentación sobre las expectativas de la comunidad.

2. Conformación de un grupo promotor:

- Designar un grupo de trabajo conformado por representantes de cada municipio participante, responsables de liderar el proceso de creación de la mancomunidad.

¹ Número de votos por municipio.

- Involucrar a expertos legales y técnicos para brindar asesoramiento en la elaboración de estatutos y otros aspectos relevantes.

3. Elaboración de estatutos:

- Desarrollar estatutos que definan los objetivos, estructura organizativa, competencias, mecanismos de toma de decisiones, y los derechos y obligaciones de los municipios miembros.
- Asegurarse de que los estatutos reflejen las necesidades y características específicas de cada municipio, y que cumplan con la legislación nacional.

4. Aprobación de estatutos por los municipios participantes:

- Presentar los estatutos a las autoridades de cada municipio (concejos, plenos,...) para su revisión y aprobación.
- Facilitar reuniones de consulta y discusión con representantes de los municipios y la sociedad civil para abordar preguntas y recoger sugerencias.

5. Registro legal de la mancomunidad:

- Iniciar los trámites legales para registrar la mancomunidad ante las autoridades pertinentes, cumpliendo con los requisitos establecidos por la legislación nacional.
- Asegurar la transparencia en este proceso, proporcionando información clara sobre la creación de la mancomunidad a la comunidad en general.

6. Conformación de órganos de gobernanza:

- Establecer los órganos de gobernanza, como la asamblea de municipios miembros y la junta directiva, de acuerdo con los estatutos.
- Garantizar la representación equitativa y la participación de los municipios en la toma de decisiones.¹

7. Involucramiento continuo de la comunidad:

- Mantener un diálogo constante con la comunidad a lo largo del proceso de creación y posterior implementación.
- Promover mecanismos de participación ciudadana, como audiencias públicas, encuestas y foros, para asegurar que las necesidades locales sigan siendo consideradas.

8. Implementación de proyectos piloto:

- Iniciar proyectos piloto que reflejen las competencias compartidas de la mancomunidad y que demuestren sus beneficios tangibles a la comunidad.
- Evaluar y ajustar las operaciones de la mancomunidad en función de los aprendizajes obtenidos de los proyectos piloto.

9. Evaluación y adaptación continua:

- Implementar procesos de evaluación regulares para medir el impacto de la mancomunidad en la prestación de servicios y el desarrollo regional.
- Adaptar y ajustar las operaciones según las necesidades cambiantes y la retroalimentación de los municipios y la comunidad.

NECESARIA INCLUSIÓN.

Como se advierte en el capítulo anterior, es crucial llevar a cabo un proceso inclusivo donde participen activamente las organizaciones de mujeres y feministas, así como aquellas que representan los derechos e intereses de las personas en situación de mayor vulnerabilidad. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en la identificación de necesidades, la definición de objetivos y la elaboración de estrategias para abordar las desigualdades y vulnerabilidades presentes en la comunidad.

Al involucrar a estas organizaciones en el proceso de creación de la mancomunidad, se garantiza que las perspectivas y preocupaciones de las mujeres y de las personas en situación de mayor vulnerabilidad sean tenidas en cuenta desde el inicio. Además, se fortalece el compromiso con los principios de igualdad de género, inclusión social y respeto a los derechos humanos en todas las acciones y decisiones de la mancomunidad.

En este contexto, es necesario que, al promover la participación de mujeres y hombres, en toda su diversidad, se promuevan procesos de participación que tengan en cuenta las posibilidades reales de participación de la ciudadanía en términos de ubicación y horarios, accesibilidad física y virtual, difusión de la información en formatos accesibles y comprensibles, así como la calidad y transparencia en la retroalimentación o devolución de información proporcionada por los participantes.

En resumen, el proceso de creación de una mancomunidad municipal implica una planificación cuidadosa, un diálogo constante con actores clave y una atención especial a la transparencia y la participación ciudadana. La generación de consenso y la adaptabilidad son elementos clave para el éxito sostenido de la mancomunidad a lo largo del tiempo.

9 Organización y estructura.

La organización y estructura de una mancomunidad municipal juegan un papel crucial en su éxito y eficacia. Es necesario establecer una estructura clara que promueva la coordinación efectiva entre los municipios miembros, garantice la participación equitativa y respete la autonomía local.

Además, se deben incluir cláusulas que apuesten por la paridad entre mujeres y hombres en las estructuras, incluidas aquellas a nivel de dirección, así como mecanismos y espacios de toma de decisiones que garanticen la participación de representantes de las personas en situación de mayor vulnerabilidad.

A continuación, se detallan los órganos de gobierno, funciones, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones de una mancomunidad municipal.

Órganos de gobierno.

De forma generalizada, las mancomunidades suelen estar constituidas por dos órganos de gobierno: la asamblea y la junta directiva. Esto no quiere decir que no existan otras fórmulas de organización posibles para el establecimiento de los mecanismos de toma de decisiones. Cada mancomunidad deberá tomar sus propias decisiones al respecto en función de las características de sus municipios y de contexto normativo y administrativo.

La asamblea de municipios es el órgano supremo de la mancomunidad, integrado por representantes de los municipios miembros, que tiene competencias para tomar decisiones sobre los asuntos de su competencia. Sus funciones principales son:

- Establecer las políticas generales de la mancomunidad.
- Aprobar el presupuesto y las cuentas anuales.
- Elegir y remover miembros de la junta directiva.

Por su parte la junta directiva es el órgano ejecutivo de la mancomunidad, encargado de gestionar y administrar los asuntos de la misma bajo las directrices de la asamblea general. Sus funciones principales son:

- Implementar las políticas definidas por la asamblea.
- Gestionar y supervisar las operaciones diarias de la mancomunidad.
- Presentar informes regulares a la asamblea sobre el progreso y los resultados.

Mecanismos de toma de decisiones

Algunas de las claves que se consideran importantes a la hora de realizar la toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno son:

La generación de consensos y mayorías:

- Decidir por consenso siempre que sea posible para garantizar la participación activa y el respaldo unánime.
- Establecer mayorías cualificadas para decisiones específicas cuando sea necesario. Es de extrema importancia que, por cada proyecto o iniciativa, haya un beneficio en todos los municipios, incluso aunque éste no sea el mismo para todos los participantes.

La participación equitativa:

- Garantizar la representación equitativa de los municipios miembros en la asamblea y la junta directiva.
- Involucrar a los actores clave, como la sociedad civil, en la toma de decisiones a través de consultas y comités consultivos.

La transparencia en la información:

- Facilitar el acceso a información clara y completa sobre las decisiones tomadas, el uso de los recursos y el progreso de los proyectos.
- Promover reuniones periódicas de divulgación con la comunidad y los actores locales.

Coordinación y comunicación intermunicipal.

Sin lugar a dudas, una buena práctica que aporta fortaleza y sostenibilidad a la toma de decisiones por parte de la asamblea y la junta, es el establecimiento de una serie de mecanismos de carácter más técnicos, como los que se muestran a continuación:

Comités temáticos:

- Establecer comités especializados para abordar áreas específicas, como servicios públicos, desarrollo económico, medio ambiente u otros.
- Facilitar la coordinación y el intercambio de conocimientos entre los comités y los municipios miembros.

Plataforma digital o sistema de información:

- Implementar una plataforma digital o sistema de información que facilite la comunicación y el intercambio de datos entre los municipios y la mancomunidad.

Reuniones regulares y talleres:

- Organizar reuniones periódicas y talleres de trabajo entre los representantes de los municipios miembros para fortalecer la coordinación y la colaboración.

Representación equilibrada entre hombres y mujeres.

No se puede olvidar que a la hora de establecer la composición de los órganos de gobierno y las comisiones técnicas, uno de los objetivos debe ser el de promover y garantizar una representación equitativa entre hombres y mujeres. En este sentido, resulta interesante tener en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones:

- **Composición equilibrada.** Se garantizará que las estructuras de dirección, como la junta directiva y las comisiones especializadas, estén compuestas por un número igual de mujeres y hombres, asegurando así la paridad de género en la toma de decisiones.
- **Rotación de cargos.** Se establecerá un sistema de rotación de cargos que promueva la participación equitativa de mujeres y hombres en los puestos de dirección, evitando la concentración de poder en un solo género.
- **Consulta y diálogo permanente.** Se establecerán mecanismos permanentes de consulta y diálogo con organizaciones de mujeres, feministas y de personas en situación de mayor vulnerabilidad, para asegurar su participación efectiva en la definición de políticas y programas de la mancomunidad.
- **Transparencia y acceso a la información.** se garantizará la transparencia en los procesos de toma de decisiones, asegurando el acceso igualitario a la información y promoviendo la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Estas cláusulas aseguran que la estructura y funcionamiento de la mancomunidad municipal sean inclusivos y equitativos, promoviendo la participación activa de mujeres en los procesos de toma de decisiones. Además, al establecer una estructura organizativa sólida y eficiente, la mancomunidad municipal puede fomentar la coordinación efectiva, promover la participación equitativa y respetar la autonomía local. Estos elementos son esenciales para lograr el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de la mancomunidad en su misión de mejorar la calidad de vida de las comunidades locales.

Aspecto	España	Latinoamérica
Definición	Asociaciones de municipios para la gestión conjunta de servicios públicos y desarrollo local.	Asociaciones intermunicipales para el desarrollo y gestión de servicios compartidos.
Naturaleza	Entidades locales con personalidad jurídica propia.	Varía según el país, pueden ser entidades con o sin personalidad jurídica propia.

Funciones	Gestión de servicios públicos como recogida de residuos, abastecimiento de agua, etc.	Varían según el país y las necesidades locales, pero suelen incluir la prestación de servicios y el desarrollo local.
Organización	Junta de gobierno, asamblea general y órganos técnicos.	Varía según la mancomunidad y el país, pero suelen tener órganos de gobierno y representación de los municipios miembros.
Financiamiento	Recursos propios de los municipios miembros, subvenciones y tasas.	Recursos propios de los municipios miembros, aportaciones de entidades superiores y, en algunos casos, financiamiento externo.
Tabla 1: Organización y estructura de las mancomunidades de España y América Latina.		

10

Financiamiento y presupuesto en una mancomunidad Municipal

La viabilidad y sostenibilidad económica de la mancomunidad municipal son factores determinantes para su éxito a largo plazo en la mejora de la calidad de vida de las comunidades involucradas. Establecer un presupuesto equitativo y diversificar las fuentes de financiamiento son elementos clave para asegurar la independencia económica de la mancomunidad. A continuación, se detallan las opciones de financiamiento, la contribución de cada municipio y la importancia de instaurar un sistema de monitoreo financiero.

Opciones de financiamiento.

La diversificación del financiamiento es clave para la sostenibilidad en el tiempo de una mancomunidad. A continuación, se ofrece un listado de fuentes de financiación con las que puede contar una mancomunidad.

1. Contribución de los municipios miembros.

- Implementar un sistema de contribución equitativa basado en la capacidad económica de cada municipio.
- Definir porcentajes de contribución que reflejen la población, la riqueza y las necesidades específicas de cada jurisdicción.²

2. Alianzas con el sector privado.

- Establecer alianzas estratégicas con empresas locales para financiar proyectos específicos.
- Explorar oportunidades de inversión del sector privado en proyectos que generen beneficios tanto para la comunidad como para las empresas involucradas.

3. Cooperación internacional.

- Buscar fondos y programas de cooperación internacional que respalden el desarrollo local y la cooperación intermunicipal.
- Presentar propuestas a organismos multilaterales, agencias de desarrollo y fundaciones que compartan objetivos afines.³

4. Fondos y subsidios disponibles.

- Investigar la disponibilidad de fondos y subsidios gubernamentales destinados a proyectos de cooperación intermunicipal y desarrollo regional.

² Esta aportación debería satisfacer las necesidades para el funcionamiento básico de la mancomunidad. Gastos corrientes (alquiler, agua, luz) y personal mínimo (Gerente y Administrativo).

³ La Cooperación Internacional debe generar un aporte añadido para la realización de determinados proyectos, pero no se debe caer en la tentación de que sea lo que sustente una mancomunidad.

- Presentar solicitudes para programas nacionales, regionales o departamentales que se alineen con los objetivos y prioridades de la mancomunidad.

Contribución de los municipios miembros.

De todas las fuentes de financiación posibles mencionadas anteriormente, merece la pena hacer énfasis, por su complejidad y potencial de conflicto, en el mecanismo de aporte de los municipios miembros de una mancomunidad.

Una de las premisas que se defiende es el establecimiento de cuotas equitativas. Para ello será necesario:

- Evaluar la capacidad financiera de cada municipio para determinar cuotas de contribución justas.
- Considerar factores como población, ingresos fiscales y necesidades específicas para asegurar una distribución equitativa de responsabilidades financieras.⁴

Por otro lado, deben establecerse mecanismos de ajuste que permitan flexibilidad y adaptabilidad a futuras realidades:

- Implementar mecanismos para ajustar las cuotas en función de cambios en la capacidad económica de los municipios.
- Realizar revisiones periódicas para garantizar la equidad y la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Para el establecimiento de las cuotas y contribuciones de cada municipio a una mancomunidad pueden establecerse diversos mecanismos, criterios e indicadores. La decisión final sobre los criterios que prevalecen dependerá de los órganos del órgano de dirección (asamblea), es decir de la decisión acordada entre los municipios integrantes de la mancomunidad. En cualquier caso, y en base a la experiencia del redactor y de las entidades participantes en la iniciativa de cooperación triangular que ha promovido esta guía, se consideran vital seguir los siguientes pasos para el establecimiento de los aportes municipales.

- 1. Determinar los costos totales:** calcular los costos totales de los servicios y proyectos que la mancomunidad proporcionará. Esto incluye gastos operativos, mantenimiento, personal, inversiones, entre otros.
- 2. Parte fija vs. parte variable:** decidir qué porcentaje de los costos totales se asignará como parte fija y qué porcentaje se asignará como parte variable. La parte fija suele ser una contribución base que todos los municipios deben pagar independientemente del uso que hagan de los servicios. La parte variable se basa en criterios específicos, como

⁴ No hay un sistema universal sobre esto. Debe valorarse de forma independiente de cada mancomunidad.

el tamaño del municipio, el número de habitantes, la capacidad económica, el uso real de los servicios, entre otros.

- 3. Establecer criterios para la parte variable:** definir los criterios que se utilizarán para determinar la parte variable de la contribución de cada municipio. Estos criterios pueden incluir la población, la capacidad económica medida por indicadores como el PIB per cápita, el número de viviendas, la extensión territorial, entre otros.
- 4. Calcular la contribución de cada municipio:** utilizar los criterios establecidos para calcular la parte variable de la contribución de cada municipio. Por ejemplo, si el criterio es la población, se puede determinar el porcentaje de la población total que corresponde a cada municipio y aplicar ese porcentaje al costo total de la parte variable.
- 5. Sumar la parte fija y la parte variable:** Una vez calculadas la parte fija y la parte variable de la contribución de cada municipio, debe realizarse la suma de ambos montos para obtener la contribución total de cada uno.
- 6. Revisar y ajustar:** revisar periódicamente el sistema de financiamiento y realizar ajustes según sea necesario para asegurarse de que sea equitativo y sostenible a largo plazo.

Supuesto de contribución de municipios en una Mancomunidad Municipal.

A continuación, se expone un supuesto en una mancomunidad que quiere ofrecer servicios de recogida de residuos sólidos, mantenimiento de caminos y promoción turística. Los pasos serían los siguientes:

- 1. Determinar los costos totales:** después de calcular los gastos operativos, salarios del personal, mantenimiento de equipos, etc., se determina que los costos totales anuales son de 500.000 euros.
- 2. Parte fija vs. parte variable:** se decide por parte de la asamblea que el 60% de los costos totales se asignará como parte fija y el 40% como parte variable.
- 3. Establecer criterios para la parte variable:** para la parte variable, se decide utilizar la población y el área territorial de cada municipio como criterios. Esto significa que la contribución de cada municipio se basará en su población y en el tamaño de su área territorial.
- 4. Calcular la contribución de cada municipio:** los tres municipios que componen la Mancomunidad tienen las siguientes características:
 - Municipio A: Población de 10,000 habitantes y área territorial de 50 km².
 - Municipio B: Población de 5,000 habitantes y área territorial de 30 km².
 - Municipio C: Población de 8,000 habitantes y área territorial de 40 km².

Con estos datos se procede a calcular la parte variable de la contribución de cada municipio utilizando los porcentajes de población y área territorial:

- Municipio A: $(10,000 \text{ habitantes} / (10,000 + 5,000 + 8,000)) * 40\% = 17,39\%$
- Municipio B: $(5,000 \text{ habitantes} / (10,000 + 5,000 + 8,000)) * 40\% = 8,70\%$
- Municipio C: $(8,000 \text{ habitantes} / (10,000 + 5,000 + 8,000)) * 40\% = 13,91\%$

La parte fija se distribuye de manera equitativa entre los tres municipios, lo que significa que cada uno contribuye con el 33.33%.

5. Sumar la parte fija y la parte variable: sumando la parte fija y la parte variable se obtiene la contribución total de cada municipio:

- Municipio A: 20% (parte fija) + 17,39% (parte variable) = 37.39%
- Municipio B: 20% (parte fija) + 8,70% (parte variable) = 28.70%
- Municipio C: 20% (parte fija) + 113,91% (parte variable) = 33,91%

6. Revisar y ajustar: Se revisa periódicamente el sistema de financiamiento para asegurar que sea equitativo y sostenible. Si hay cambios en la población o en las necesidades de los municipios, se ajusta el sistema en consecuencia.

Municipio	Población	Área territorial	Parte variable	Parte fija	Contribución total	
A	10.000	50	17,39%	86.950€	20%	100.000€
B	5.000	30	8,70%	43.500€	20%	100.000€
C	8.000	40	13,91%	69.550€	20%	100.000€

Tabla 2: Ejemplo cálculo contribución municipios

Sistema de monitoreo financiero.

Para la sostenibilidad en el tiempo de una mancomunidad, también resulta fundamental el establecimiento de un sistema de control y monitoreo financiero. En este sentido, se aportan algunas herramientas e instrumentos que podrían ser de utilidad.

1. Transparencia y rendición de cuentas:

- Establecer un sistema transparente para la presentación de informes financieros que detallen ingresos y gastos.
- Publicar informes periódicos accesibles a la comunidad y los municipios miembros para promover la transparencia.

2. Auditorías independientes:

- Contratar firmas de auditoría independientes para evaluar regularmente la gestión

financiera de la mancomunidad.

- Asegurar que los resultados de las auditorías sean accesibles al público, fortaleciendo así la confianza y transparencia.

3. Indicadores de desempeño financiero:

- Establecer indicadores clave de desempeño financiero para evaluar la efectividad en la gestión de recursos y el logro de objetivos.
- Utilizar estos indicadores como base para ajustar estrategias y presupuestos en el futuro.

4. Capacitación en gestión financiera:

- Proporcionar capacitación continua en gestión financiera a los responsables de la mancomunidad y los municipios miembros.
- Reforzar la capacidad interna para una administración financiera efectiva y la toma de decisiones informada.

Figura de la secretaría-intervención en el control y monitoreo financiero.

En el modelo español, la figura de la Secretaría-Intervención es clave para favorecer esta transparencia y rendición de cuentas.

Secretaría: En el ámbito de la Secretaría, esta o este profesional asume responsabilidades relacionadas con la función administrativa y de apoyo. Algunas de las tareas típicas que realiza son:

- Asesoramiento legal: proporciona asesoramiento jurídico mancomunidad en cuestiones legales, administrativas y de procedimiento.
- Tramitación de expedientes: se encarga de la tramitación y gestión de los expedientes, como la contratación pública, licencias, registros, etc.
- Elaboración de actas: redacta las actas de las sesiones de los órganos colegiados de la mancomunidad.
- Custodia de documentación: tiene a su cargo la custodia y archivo de la documentación oficial de la mancomunidad.

Intervención: En el ámbito de la Intervención, esta o este profesional desempeña labores relacionadas con el control y fiscalización de la gestión económico-financiera de la mancomunidad. Algunas de sus responsabilidades son:

- Fiscalización de gastos: verifica la legalidad y regularidad de los gastos, asegurando

que se ajusten a la normativa vigente y a los presupuestos aprobados.

- Informes financieros: elabora informes sobre la situación económica y financiera de la mancomunidad, así como sobre la ejecución del presupuesto.
- Control presupuestario: supervisa la ejecución del presupuesto mancomunado y emite informes sobre su cumplimiento.
- Informes de fiscalización: realiza informes de fiscalización sobre la gestión económico-financiera de la mancomunidad, que pueden ser solicitados por los propios órganos de gobierno

En definitiva, podemos concluir que la diversificación de fuentes de financiamiento, la equidad en las contribuciones y la transparencia en la gestión financiera son fundamentales para garantizar la independencia económica de una mancomunidad municipal. Un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad financiera permitirá a la mancomunidad abordar de manera efectiva los desafíos y oportunidades que enfrentan los municipios miembros.

⁵ Basados siempre en los principios de igualdad, mérito y capacidad.

11 Gestión de recursos humanos

La gestión eficiente de recursos humanos es un componente vital para el éxito y la sostenibilidad de una mancomunidad municipal. Establecer pautas claras para la selección, gestión y capacitación del personal es esencial para asegurar que la mancomunidad cuente con un equipo competente y motivado.

A continuación, se detallan las directrices clave en este ámbito, como son: la selección de personal, la gestión y el desarrollo del personal y el establecimiento de RPTs (relación de puestos de trabajo) y VPTs (valoración de puestos de trabajo).

Selección de personal.

En la selección de personal será básico fomentar las siguientes buenas prácticas:

1. Definición de perfiles:

- Identificar las competencias técnicas, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño eficaz en áreas específicas de la mancomunidad.
- Establecer perfiles de puesto que reflejen las necesidades y objetivos de la mancomunidad.

2. Proceso de selección transparente:

- Implementar un proceso de selección transparente y basado en méritos, que incluya la publicación de oportunidades laborales, entrevistas estructuradas y evaluación objetiva de las personas candidatas, evitando problemas de malas prácticas en la selección de personal que pueda minar la imagen de la mancomunidad.
- Fomentar la diversidad y la inclusión en la contratación.⁵

3. Evaluación continua del desempeño:

- Establecer sistemas de evaluación del desempeño que permitan medir el rendimiento del personal de manera objetiva y brinden retroalimentación constructiva.
- Utilizar resultados de evaluaciones para identificar áreas de mejora y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional.

Gestión y desarrollo del personal.

Una vez seleccionado el personal, será vital, para un buen funcionamiento de la estructura técnica de la mancomunidad, implementar herramientas como las siguientes:

1. Capacitación continua:

- Diseñar programas de capacitación continua para actualizar las habilidades técnicas y conocimientos del personal.
- Fomentar la participación en cursos, talleres y actividades de aprendizaje que contribuyan al crecimiento profesional.

2. Plan de carrera y desarrollo:

- Establecer un plan de carrera que ofrezca oportunidades de desarrollo y promoción dentro de la mancomunidad.
- Identificar posibles líderes, lideresas y talentos internos, fomentando su crecimiento y retención.

3. Incentivos y reconocimientos:

- Implementar sistemas de incentivos y reconocimientos que valoren el desempeño excepcional y fomenten la motivación del personal.
- Reconocer contribuciones significativas con premios, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo especializadas.



La importancia de la RPT (relación de puestos de trabajo) y la VPT (valoración de puestos de trabajo).

La Relación de Puestos de Trabajo (RPT) y la Valoración de Puestos de Trabajo (VPT) son herramientas utilizadas en la gestión de recursos humanos de las organizaciones, especialmente en el ámbito público, para estructurar y valorar los diferentes puestos de trabajo. Pondremos

como ejemplo el modelo de España, aplicado a todas las administraciones de los distintos niveles de gobierno, incluidas incluidos los gobiernos locales (diputaciones provinciales, ayuntamientos y mancomunidades).

1. Relación de puestos de trabajo (RPT).

La RPT es un documento que recoge de manera detallada información sobre todos los puestos de trabajo existentes en una organización.

Cada puesto de trabajo en la RPT está descrito con información como el nombre del puesto, la unidad organizativa a la que pertenece, las funciones y responsabilidades asociadas, los requisitos de formación y experiencia necesarios, y la ubicación dentro de la estructura organizativa.

La RPT sirve como herramienta de gestión para establecer la estructura organizativa de la institución, clarificar las responsabilidades y funciones de cada puesto, y facilitar la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal.

Es por ello, que la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) es un instrumento técnico esencial para la ordenación del personal en las administraciones locales.

Marco normativo de la RTP.

- Art. 74 del Estatuto Básico del Empleado Público (RDL 5/2015): obligación de estructurar la organización a través de RPT u otros instrumentos organizativos similares.
- Art. 90.2 de la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local: las entidades locales formarán la relación de puestos de trabajo existentes en su organización.
- Art. 126.4 del Texto Refundido de Régimen Local (RDL 781/1986): corresponde al Pleno aprobar la plantilla de personal y la relación de puestos de trabajo.

Elaboración de una RPT.

La elaboración de una RTP consiste en recopilar información sobre la naturaleza, contenido y alcance de cada puesto. Se realiza un estudio detallado de las tareas, responsabilidades, requisitos y condiciones de desempeño. Es importante centrarse en el puesto en sí, independientemente de la persona que lo ocupa. A partir de la información recopilada, se procede a valorar cada puesto para determinar su importancia relativa dentro de la organización. Este ejercicio permite jerarquizar los puestos, agruparlos por niveles, y asignarles una retribución adecuada. Es una fase crucial que debe realizarse con criterios técnicos, objetivos y equitativos.

Advertir que la RPT debe ser objeto de negociación con los órganos de representación del personal funcionario y/o laboral (sindicatos), a través de las mesas de negociación. Se trata de un requisito legal ineludible. No obstante, la falta de acuerdo no impide que la mancomunidad

apruebe la RPT, siempre que haya intentado la negociación de buena fe.

Aprobación final de la RPT corresponde al Pleno o asamblea de la mancomunidad, y deberá ir vinculado al presupuesto de la institución.

Estructura organizativa

La RPT debe reflejar el organigrama de la entidad, las unidades orgánicas y los tipos de puestos que las componen. Incluirá la dependencia jerárquica, relaciones funcionales, misión y cometido de cada unidad. Para cada puesto de trabajo se elaborará una ficha con datos esenciales como:

- Identificación: código, denominación, número de puestos homogéneos.
- Características: grupo, escala, subescala, clase, naturaleza, jornada.
- Requisitos: formación, experiencia, competencias, otros.
- Misión y funciones principales.
- Responsabilidades y condiciones de trabajo.
- Forma de provisión: concurso, libre designación, etc.

Además, el sistema retributivo debe indicar para cada puesto:

- Retribuciones básicas según grupo/subgrupo de clasificación.
- Nivel de complemento de destino.
- Cuantía del complemento específico resultante de la valoración.
- Otros conceptos retributivos si los hubiera.

La asignación de niveles de destino y la valoración del complemento específico son aspectos complejos que requieren aplicar criterios técnicos sólidos, coherentes y equitativos. Para el cálculo del complemento específico se recomienda aplicar un método de valoración por puntos, que pondere factores como responsabilidad, dificultad técnica, dedicación, incompatibilidad, peligrosidad y penosidad de las tareas. Definidos los grados de cada factor y sus puntuaciones, se aplican a los puestos y la suma total de puntos se traduce a un valor económico según la disponibilidad presupuestaria.

Conclusiones

La elaboración e implantación de la RPT es un proceso laborioso que exige recursos y genera resistencias. Por todo ello, disponer de una RPT actualizada y bien diseñada no es una opción, sino un valioso instrumento para modernizar la gestión de personal en cualquier entidad local, incluida una mancomunidad.

Aspecto	Descripción
Objetivo RPT	Ordenación del personal según necesidades. Valora técnica y económicamente cada puesto
Problemas que resuelve	Fraude de ley en puestos, indefinición de funciones, retribuciones arbitrarias.
Fases elaboración	Descripción puestos, valoración, negociación, aprobación y publicación.
Junta directiva	Define organigrama, relaciones y fichas de puestos
Presidente	Básicas (grupo) y complementarias (destino por nivel y específico por factores del puesto).
Secretaría	Modelo por puntos según 8 factores ponderados del puesto. Puntos se convierten a valor €.
Tesorería	Trabajo, expectativas, centrarse en subida salarial, requiere amplio consenso. Pero necesaria.

2. Valoración de puestos de trabajo (VPT).

La VPT es un proceso mediante el cual se asigna un valor relativo a cada puesto de trabajo dentro de una organización, con el objetivo de establecer una estructura salarial justa y equitativa.

En el proceso de VPT, se evalúan diferentes aspectos de cada puesto de trabajo, como la complejidad de las tareas, el nivel de responsabilidad, los requisitos de formación y experiencia, las condiciones laborales, entre otros. Con base en estos criterios, se asigna a cada puesto de trabajo un valor o puntuación que refleja su importancia relativa dentro de la organización.

La VPT permite establecer una jerarquía de puestos de trabajo en función de su valoración, lo que facilita la definición de políticas de retribución y promoción interna, así como la gestión del desarrollo profesional de los empleados.

Es por ello, que la Valoración de Puestos de Trabajo (VPT) es una técnica crucial en la gestión de recursos humanos que permite determinar el valor relativo de cada puesto dentro de una organización, independientemente de las personas que los ocupan en un momento dado. Su objetivo es establecer una estructura salarial justa y equitativa, así como optimizar la organización de la mancomunidad.

En el ámbito de la igualdad entre hombres y mujeres, esta herramienta cobra especial relevancia a partir de 2014, cuando la Comisión Europea emite una recomendación para reforzar el principio de igualdad retributiva entre hombres y mujeres a través de la transparencia. La VPT se convierte en un componente clave para lograr el principio de "trabajo de igual valor" y eliminar la discriminación salarial por razón de género.

Para garantizar una VPT libre de sesgos sexistas, se proponen tres principios:

- Eliminar los estereotipos de género en la implantación del método.
- Seleccionar factores y escalas de valoración igualitarias.
- Aplicar una perspectiva de género en el esquema de ponderación, vinculándolo a la misión de la empresa.

Existen dos metodologías principales para llevar a cabo la VPT:

- Los métodos cualitativos o globales, que comparan los puestos entre sí para determinar si son iguales, inferiores o superiores.
- Los métodos cuantitativos basados en factores, que asignan un valor numérico a cada factor y suman puntos para obtener una valoración final del puesto.

Tanto la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como el Ministerio de Trabajo de España y el Instituto de las Mujeres consideran este último método como el más adecuado.

En abril de 2022, el Ministerio de Trabajo y Economía Social y el Ministerio de Igualdad de España, a través del Instituto de las Mujeres, han desarrollado una herramienta oficial de VPT con perspectiva de género. Esta herramienta está especialmente dirigida a las entidades que deben elaborar un plan de igualdad y realizar la auditoría retributiva correspondiente. Su objetivo es facilitar la aplicación de la VPT integrando la perspectiva de género mediante la inclusión de una amplia lista de factores y subfactores que visibilizan las cualidades tradicionalmente asociadas a puestos feminizados.

En definitiva, la Valoración de Puestos de Trabajo es una técnica fundamental para avanzar hacia la igualdad retributiva y la equidad en las mancomunidades. Su aplicación rigurosa y con perspectiva de género contribuye a eliminar la brecha salarial y a valorar adecuadamente todas las tareas y responsabilidades que conlleva cada puesto, independientemente del género de quien lo ocupe.

Aspecto	Descripción
Definición	Técnica de gestión de RRHH que determina el valor relativo de los puestos, independientemente de las personas que los ocupan
Objetivo	Fraude de ley en puestos, indefinición de funciones, retribuciones arbitrarias.
Origen	Descripción puestos, valoración, negociación, aprobación y publicación.
Obligatoriedad	Define organigrama, relaciones y fichas de puestos
Relación con planes de Igualdad	Básicas (grupo) y complementarias (destino por nivel y específico por factores del puesto).
Principios para evitar sesgos sexistas	Modelo por puntos según 8 factores ponderados del puesto. Puntos se convierten a valor €.
Metodologías	Trabajo, expectativas, centrarse en subida salarial, requiere amplio consenso. Pero necesaria.
Método recomendado	Modelo por puntos según 8 factores ponderados del puesto. Puntos se convierten a valor €.
Herramienta oficial	Trabajo, expectativas, centrarse en subida salarial, requiere amplio consenso. Pero necesaria.
Factores en la herramienta oficial	Define organigrama, relaciones y fichas de puesto del puesto. Puntos se convierten a valor €.

Necesidades mínimas técnicas.

Finalmente, existen otros instrumentos que nos permiten mejorar el desempeño del personal contratado por una mancomunidad. Estas son:

1. Identificación de competencias esenciales:

- Definir las competencias técnicas y habilidades mínimas necesarias para la prestación eficaz de servicios por parte de la mancomunidad.
- Asegurar que el personal tenga la formación y experiencia necesarias para cumplir con las exigencias de las funciones asignadas.⁶

2. Evaluación de capacidades actuales:

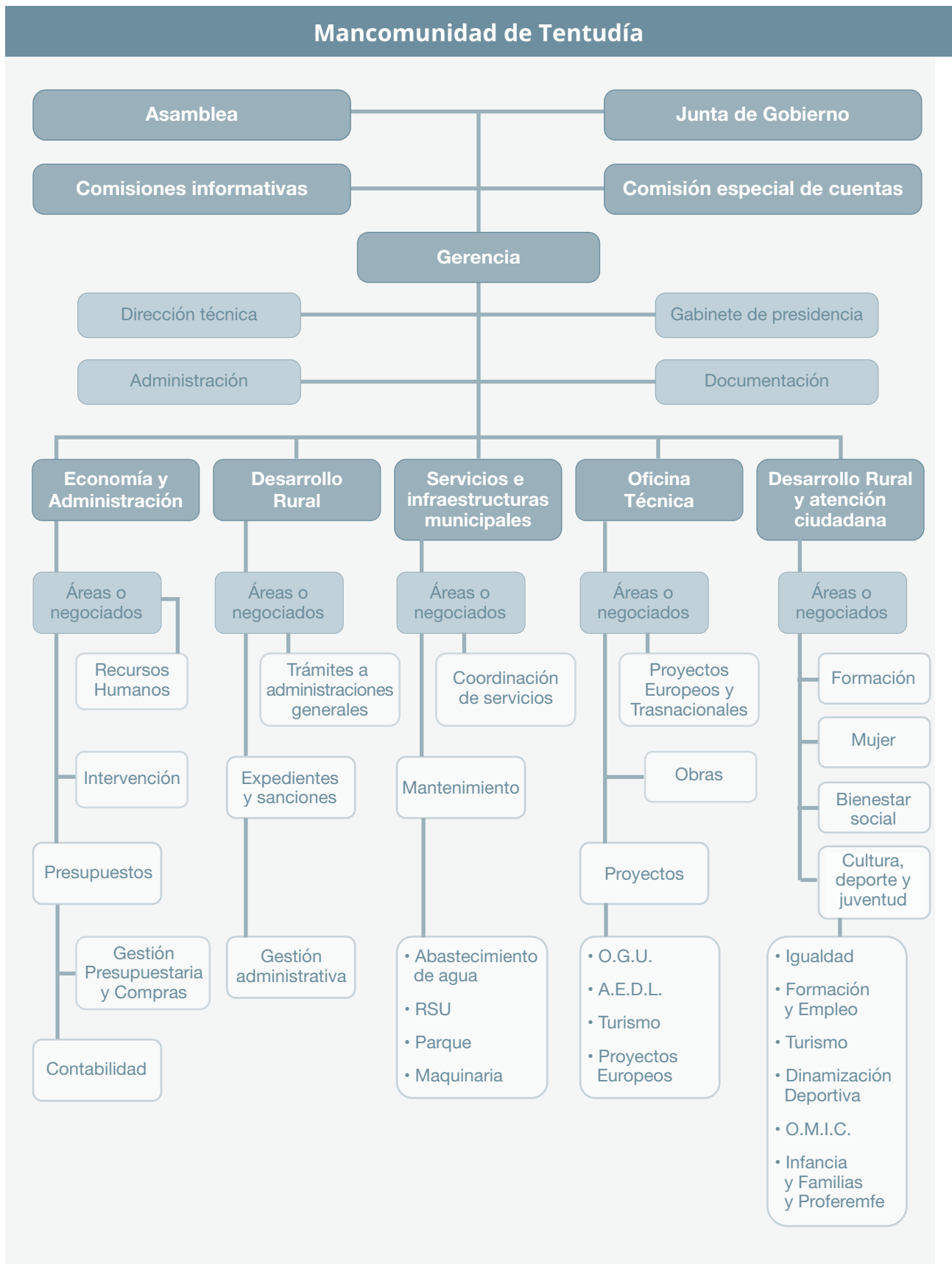
- Realizar una evaluación de las capacidades técnicas actuales del personal e identificar las brechas existentes.
- Desarrollar planes de formación y capacitación específicos para abordar estas brechas y fortalecer las competencias necesarias.

3. Colaboración con instituciones educativas:

- Establecer colaboraciones con instituciones educativas locales para fomentar la formación y la educación continua del personal.
- Facilitar programas de pasantías y prácticas para estudiantes, promoviendo la conexión entre la teoría académica y la práctica laboral.

En resumen, la gestión de recursos humanos en la mancomunidad municipal no solo se trata de seleccionar y gestionar personal, sino también de invertir en su desarrollo continuo. A través de la implementación de estas pautas, la mancomunidad puede asegurar que su equipo esté capacitado y motivado para abordar eficientemente las demandas y desafíos de la prestación de servicios a las comunidades locales.

⁶ En algunos países de América Latina, el puesto de trabajo pasa de padres a hijos por derecho, aún cuando el “heredero del puesto” no tiene ni vocación ni capacitación.



12 Implementación de servicios compartidos

La implementación de servicios compartidos por parte de una mancomunidad municipal es un paso fundamental para optimizar recursos, mejorar la eficiencia y ofrecer servicios de calidad a las comunidades locales.

Es esencial realizar un análisis detallado considerando las particularidades y necesidades específicas de cada municipio. La identificación de sinergias y la eficiencia en la prestación de servicios son objetivos primordiales para garantizar una distribución equitativa de beneficios entre los municipios participantes.

Antes de continuar, conviene aclarar tres aspectos fundamentales a la hora de implementar una mancomunidad:

- Como criterio general, la cantidad de servicios y políticas públicas que podrá poner en marcha una mancomunidad son tantos y tan amplios como competencias tengan asignadas los municipios en razón de su marco regulatorio específico. Evidentemente, esto podrá variar bastante en función del país en el que nos encontremos.
- Dentro de ese marco competencial, los servicios a llevar a cabo por parte de una mancomunidad serán tan amplios como determinen las voluntades políticas acordadas por las autoridades de los municipios que componen la mancomunidad..
- Por último, es importante destacar que, los servicios o proyectos que puedan implementarse de forma positiva en un territorio, no tienen por qué funcionar en otros.



A continuación, se detallan algunas áreas clave donde la mancomunidad puede proporcionar servicios compartidos. Esta relación es meramente orientativa y basada en la experiencia recogida de las mancomunidades de Honduras, El Salvador, Paraguay y España que han participado en el proyecto de cooperación triangular de la que emana esta guía.

Servicios de salud:

- Ofrecer servicios de atención preventiva en atención primaria.
- Coordinar programas de salud comunitarios y campañas de concientización.

Servicios en educación:

- Diseñar programas educativos comunitarios que aborden las necesidades de formación y capacitación de la comunidad.
- Organizar actividades culturales y deportivas para fomentar la participación comunitaria.
- Compartir recursos educativos, como bibliotecas y material didáctico, para mejorar el acceso a la educación.

Servicios de seguridad:

- Colaborar en programas de vigilancia comunitaria y prevención del delito.
- Establecer estrategias de seguridad compartidas para abordar desafíos locales específicos.
- Ofrecer capacitación en primeros auxilios y seguridad ciudadana a través de programas compartidos.

Servicios Ambientales:

- Coordinar la gestión de residuos sólidos de manera eficiente y sostenible.
- Implementar programas de reciclaje y educación ambiental.
- Desarrollar iniciativas conjuntas para la conservación y protección del medio ambiente local.
- Participar en proyectos de reforestación y preservación de recursos naturales compartidos.

Servicios sociales y de bienestar:

- Proporcionar servicios de asistencia social a poblaciones vulnerables a través de programas compartidos.
- Aplicar políticas públicas de igualdad entre mujeres y hombres.
- Establecer centros comunitarios que ofrezcan apoyo a familias en situación de necesidad.

- Colaborar en la prestación de servicios de apoyo psicológico y de salud mental.
- Organizar campañas de concienciación y destigmatización en colaboración con profesionales de la salud mental.

Infraestructuras y servicios públicos:

- Coordinar el mantenimiento de vías, parques y espacios públicos para mejorar la calidad de vida.
- Implementar programas de embellecimiento y limpieza compartidos.
- Gestionar de manera conjunta el suministro de agua, de depuración y tratamiento de agua, así como los sistemas de saneamiento.
- Mejorar la eficiencia en la distribución de recursos hídricos.
- Planificar y gestionar infraestructuras compartidas y sistemas de transporte público que beneficien a los municipios miembros.
- Colaborar en la planificación del uso del suelo y el desarrollo urbano sostenible.

Desarrollo económico local:

- Asesorar a nuevos emprendimientos productivos en el territorio.
- Acompañar y asesorar a empresas locales ya instaladas para que mejoren su gestión y consoliden su actividad económica.
- Impulsar acciones conjuntas de promoción turística y de los principales atractivos turísticos, culturales, ambientales, gastronómicos,... del territorio.
- Buscar de forma conjunta nuevos yacimientos de empleo que generen nuevos puestos de trabajo en los municipios mancomunados.
- Formar a trabajadores/as y desempleados/as para la mejora de sus competencias profesionales.

Estos son algunos ejemplos de servicios, proyectos o iniciativas que se pueden poner en marcha desde una mancomunidad, pero como se exponía en párrafos anteriores, estas iniciativas pueden ser tan amplias como amplias sean las competencias de los municipios y amplia sea la visión de las autoridades que los dirigen.

En conclusión, la implementación de servicios compartidos por la mancomunidad municipal no solo busca optimizar recursos, sino también proporcionar servicios de calidad que mejoren la calidad de vida de las comunidades. La identificación de sinergias y la eficiencia en la prestación de servicios son fundamentales para garantizar una distribución equitativa de beneficios entre los municipios participantes.

Carta de servicios de la Mancomunidad de Tentudía (Extremadura, España).

En el caso de la Mancomunidad de Tentudía, se viene dando desde el año 2007, teniendo como objetivos a corto plazo, la certificación en diferentes Normas ISO, como la 9001 de Calidad y la 14001 de Medio Ambiente.

El servicio a los ciudadanos es el objetivo prioritario de la Mancomunidad de Tentudía y mejorar permanentemente la calidad de ese servicio es el empeño de sus máximos responsables.

Asumimos con esta "Carta de Servicios" una obligación escrita y pública de calidad de servicio con todos los ciudadanos que diariamente acuden a nosotros en demanda del mismo.

Queremos convertir al ciudadano en protagonista de nuestra actividad y fomentar su valiosa participación, para ello, las puertas de la Mancomunidad están abiertas a cualquier tipo de sugerencia o queja que pueda producir una mejora de la calidad de nuestro trabajo.

Datos identificativos y fines de la Mancomunidad

La Mancomunidad de Tentudía tiene como misión, no sólo la prestación de los servicios mínimos obligatorios, recogidos en la Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases del Régimen Local, sino además la aplicación de políticas de desarrollo sostenible mediante la prestación de servicios, programas, proyectos y actividades que redunden en el beneficio del territorio mancomunado y contribuya a mejorar la calidad de vida y el bienestar social los ciudadanos de los municipios de Bienvenida, Bodonal de la Sierra, Cabeza la Vaca, Calera de León, Fuente de Cantos, Fuentes de León, Monasterio, Montemolín, Paliare y Santa María de Navas, Segura de León

SEDE CENTRAL
Pasen de Extremadura, nº 146 1ª Planta
06260 MONASTERIO
BADAJOS
Teléfono: 924 51 61 08
Fax: 924 51 61 18
e-mail: informacion@mancomunidadtentudia.com

Oficina de Gestión Urbanística.
C/ Ntra. Sra. de Guadalupe, nº 1
06293 CABEZA LA VACA
Teléfono: 924 583 352
Fax: 924 583 352

Secretaría – Intervención
Plaza de la Constitución, nº 1
06240 FUENTE DE CANTOS
Teléfono: 924 500 211

Horario: 08:00 – 15:00 (De Lunes a Viernes)
PÁGINA WEB: www.mancomunidadtentudia.com

La Unidad responsable de la elaboración, gestión y seguimiento de la Carta de Servicios de la Mancomunidad de Tentudía es la propia Mancomunidad.

ANUNCIO NÚMERO 71/DIA, 13 DE ABRIL DE 2007

CONSEJO DE DESARROLLO RURAL

JUNTA DE EXTREMADURA

Principales servicios que se ofrecen a los ciudadanos	Nuestros compromisos de Calidad	Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados
<p>SERVICIO DE ABASTECIMIENTO DE AGUA</p> <p>Garantizamos la captación, tratamiento y distribución, tanto en alta como en baja, del agua.</p> <p>SERVICIO DE RECOGIDA DE RESIDUOS SÓLIDOS</p> <p>Llevamos a cabo la recogida de residuos sólidos urbanos de todos los municipios de la Mancomunidad y la limpieza para garantizar unas condiciones de calidad.</p> <p>OFICINA DE GESTIÓN URBANÍSTICA</p> <p>Prestamos asesoramiento urbanístico de forma continua a cada municipio de la Mancomunidad, llevamos a cabo un control de la edificación mediante visitas y seguimientos.</p> <p>SERVICIO DE DINAMIZACIÓN DEPORTIVA</p> <p>Promovemos y fomentamos la práctica deportiva de manera habitual y continuada, servicios de ocio de unión a nivel deportivo entre la Junta de Extremadura y los municipios.</p> <p>SERVICIO DE GESTIÓN CULTURAL</p> <p>Llevamos a cabo actividades socio-culturales de interés para los diferentes colectivos sociales de la Mancomunidad, colaborando estrechamente en los programas culturales de los municipios.</p> <p>SERVICIO DE PARQUE DE MAQUINARIA</p> <p>Mantenemos y reparamos los caminos rurales, cooperamos en la adecuada conservación de las obras de interés general de los municipios adscritos a este servicio.</p> <p>SERVICIO DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO SEGÚN LA LET DE LA DEPENDENCIA.</p> <p>Impartimos formación de calidad para la obtención del Certificado de profesionalidad en Auxiliar de Ayuda a domicilio y realizamos actuaciones de dinamización de mercado laboral.</p> <p>SERVICIO DE GESTIÓN INFRAESTRUCTURAS MUNICIPALES</p> <p>Optimizamos los recursos turísticos, culturales, de formación y los contenidos, de los cuales dispone la Mancomunidad. Además mantendremos actualizado el padrón de la recogida de residuos sólidos.</p> <p>SERVICIO DE GESTIÓN INFORMÁTICA</p> <p>Colaboramos en la creación, gestión de proyectos tecnológicos y actualizamos los instrumentos tecnológicos a los diferentes Municipios para potenciar un funcionamiento óptimo.</p> <p>SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN LOCAL</p> <p>Recepionamos y filtramos entre los Ayuntamientos, Mancomunidad y ciudadanos, los proyectos de cualquier índole que resulten de interés para los municipios y la propia entidad.</p> <p>Apoyamos a la gestión en el funcionamiento de los servicios.</p>	<p>Indicadores de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de cartas de la red informadas en el procedimiento de cartas de la red de calidad. Número de campañas informativas realizadas. Número de quejas de ciudadanos recibidas. Número de notas informativas emitidas con información de interés para los usuarios. Número de consultas atendidas en el plazo máximo de respuesta establecido. Número de nuevos participantes en las actividades deportivas en el año anterior. Número de nuevos participantes en los cursos de formación en el año anterior. Número de actividades de ocio y tiempo libre organizadas. Número de campañas informativas realizadas. Número de reuniones de coordinación celebradas. Número de quejas informadas recibidas. Número de días que se requirieron para dar respuesta a las quejas. Número de días trabajados en los que se efectuó el mantenimiento de las instalaciones deportivas, en porcentaje. Número de expedientes con el certificado de profesionalidad obtenido. Número de reuniones de la Mancomunidad. Número de reuniones de los municipios. Número de actualizaciones de la página web. Número de actualizaciones de la página web. Número de reuniones celebradas a cabo. Número de notas publicadas en los medios de comunicación. Número de informes realizados. 	<p>Participación ciudadana</p> <p>Los ciudadanos colaboran con la Mancomunidad de Tentudía a través de los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediante la expresión de sus opiniones en los encuestas de satisfacción que se realizan periódicamente. Mediante la formulación de quejas y sugerencias conforme a lo previsto en esta Carta. <p>Sistema de Quejas y Sugerencias</p> <p>La acción de los ciudadanos interesa a la Mancomunidad de Tentudía. Es muy importante su participación como usuario directo, así es posible detectar dónde se produce el mal funcionamiento de los servicios que prestamos y permitir saber dónde se debe mejorar.</p> <p>Los ciudadanos podrán presentar sus quejas y sugerencias sobre el funcionamiento de los servicios prestados por la Mancomunidad por alguno de los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> En los formularios de quejas y sugerencias según el procedimiento establecido en la Mancomunidad "Sistema de Quejas y Sugerencias" en vigor y que se encuentran disponibles al público en las instalaciones de la Mancomunidad. Mediante correo a la Gerencia. Mediante llamada telefónica a la unidad responsable de la Carta. Por correo postal. Mediante correo electrónico dirigido a la siguiente dirección: informacion@mancomunidadtentudia.com Las quejas deben hacerse constar en el correspondiente formato, el cual puede ser utilizado cualquier otro formato o carta, siempre y cuando se presenten por escrito y sean firmadas.

13 Evaluación y seguimiento

La evaluación periódica y el seguimiento constante son aspectos críticos para asegurar el éxito y la mejora continua de una mancomunidad de municipios. Establecer mecanismos efectivos para evaluar el desempeño y ajustar estrategias garantizará que los servicios compartidos cumplan con las expectativas de la comunidad y optimicen la eficiencia en la prestación de servicios. A continuación, se detallan los aspectos clave de la evaluación y seguimiento:

Mecanismos de evaluación.

Existen diferentes herramientas para realizar la evaluación. A continuación, se señalan algunos de los que resultan de mayor interés.

1. Indicadores de desempeño:

- Definir indicadores clave de desempeño que reflejen los objetivos y metas de la mancomunidad.
- Establecer parámetros cuantificables para medir la eficacia y eficiencia de los servicios ofrecidos.

2. Encuestas y consultas ciudadanas:

- Realizar encuestas y consultas periódicas a la comunidad para recopilar retroalimentación sobre la calidad de los servicios.
- Evaluar la satisfacción de los ciudadanos y sus percepciones sobre la mancomunidad.

3. Análisis financiero:

- Realizar análisis financieros regulares para evaluar la salud financiera de la mancomunidad.
- Evaluar la eficiencia en el uso de recursos y buscar oportunidades para optimizar el presupuesto.
- Los servicios han de sustentarse a través de las distintas vías de financiación (tasas, subvenciones, aportaciones municipales, etc...)

Evaluación del impacto.

Resulta de mucho interés también evaluar el impacto que los servicios y las políticas públicas desarrolladas por la mancomunidad están teniendo en el territorio, y su contribución a la sostenibilidad ambiental y social. En este sentido se destacan los siguientes aspectos a evaluar.

1. Impacto en la comunidad:

- Evaluar el impacto positivo de los servicios compartidos en la calidad de vida de la comunidad.
- Analizar cómo la mancomunidad ha contribuido al desarrollo local y la resolución de desafíos comunes.

2. Sostenibilidad ambiental y social:

- Medir el impacto ambiental y social de las iniciativas implementadas.
- Evaluar la sostenibilidad a largo plazo de los programas ambientales y sociales.

Ajuste de estrategias y aplicación de herramientas de mejora continua.

Todos estos elementos evaluación y monitoreo deben servir para implementar mejoras que, de forma más o menos continua, se vayan incorporando a la dinámica de funcionamiento de la mancomunidad. Así, será necesario tener en cuenta las siguientes cuestiones:

1. Revisión periódica de objetivos:

- Realizar revisiones periódicas de los objetivos estratégicos de la mancomunidad. Es posible que las necesidades iniciales de un servicio, cambien con el paso del tiempo. De ahí que sea importante el continuo monitoreo y control de los servicios.
- Ajustar metas y estrategias según la evolución de las necesidades y prioridades locales.

2. Flexibilidad en programas:

- Diseñar programas y servicios compartidos con flexibilidad para adaptarse a cambios en las circunstancias locales.
- Ajustar enfoques y actividades según la evaluación continua y los comentarios de la comunidad.

3. Implementación de mejoras identificadas:

- Tomar medidas concretas para abordar áreas de mejora identificadas durante la evaluación.
- Implementar cambios operativos y estratégicos basados en resultados y retroalimentación.

4. Capacitación y desarrollo del personal.

- Proporcionar capacitación adicional y desarrollo profesional al personal en áreas identificadas para mejorar la eficiencia.
- Fomentar una cultura organizativa que valore la mejora continua y el aprendizaje.

Transparencia y comunicación.

Finalmente, otro aspecto muy importante en los procesos de evaluación y seguimiento es el traslado de esos resultados a los colectivos y entidades de interés del territorio. Así, se proponen las siguientes buenas prácticas:

1. Divulgación de resultados:

- Comunicar abierta y transparentemente los resultados de las evaluaciones a la comunidad y los municipios miembros. Usar los medios para ello; web, portal de transparencia, etc...
- Destacar éxitos y áreas de mejora, promoviendo la confianza y la participación ciudadana.

2. Reuniones regulares con grupos de interés:

- Organizar reuniones regulares con representantes de la comunidad, autoridades locales y otros grupos de interés como asociaciones, personas influyentes, agentes claves, empresas, jóvenes, etc...
- Facilitar un diálogo abierto para comprender las expectativas y necesidades cambiantes.

La evaluación y seguimiento constante no solo son procesos de revisión, sino también oportunidades para aprender, adaptarse y mejorar. Al establecer mecanismos robustos y flexibles, una mancomunidad de municipios puede garantizar que sus servicios compartidos evolucionen de manera coherente con las demandas de la comunidad, promoviendo así la eficiencia y el bienestar general.

14 Comunicación y participación ciudadana. Relaciones gubernamentales.

La comunicación efectiva y la participación ciudadana son pilares fundamentales para fortalecer el vínculo entre la mancomunidad municipal y la comunidad a la que sirve. Asimismo, las relaciones gubernamentales entre los municipios participantes son esenciales para garantizar una colaboración intermunicipal eficiente. El mensaje debe ser claro y conciso, y la opinión abierta de los responsables políticos es fundamental para la mejor comprensión por parte de la ciudadanía de la propia acción de la mancomunidad. A continuación, se detallan algunas estrategias de comunicación y participación ciudadana, así como la importancia de las relaciones gubernamentales.

Estrategias de comunicación.

Sin lugar a dudas una adecuada estrategia de comunicación ayudará a la apropiación de la mancomunidad por parte de la ciudadanía. En este sentido algunas recomendaciones son:

1. Información clara y accesible:

- Desarrollar materiales de comunicación claros y accesibles que destaquen los beneficios y avances de la mancomunidad.
- Utilizar canales variados, como folletos, redes sociales, sitios web, radios locales u otros medios de comunicación, para llegar a diferentes segmentos de la población.

2. Campañas educativas:

- Lanzar campañas educativas que informen a la población sobre la función y el propósito de la mancomunidad.
- Explicar cómo los servicios compartidos contribuyen al bienestar y desarrollo local.

3. Eventos comunitarios:

- Organizar eventos comunitarios y jornadas de puertas abiertas para promover la interacción directa entre la mancomunidad y la población.
- Facilitar sesiones de preguntas y respuestas para abordar inquietudes y recoger comentarios.⁷

4. Publicación de informes:

- Publicar informes regulares que detallen los logros, desafíos y finanzas de la mancomunidad.
- Facilitar el acceso a documentos relevantes para promover la transparencia.

⁷ En Extremadura, en muchas mancomunidades, se festeja de forma anual el Día de la Mancomunidad, haciéndose de forma itinerante en los distintos municipios. Se trata de convocar a la ciudadanía y ofrecer actividades que pongan en valor las tradiciones y costumbres que identifican al territorio.

Programa de la celebración del Día de la Mancomunidad de Tentudía (Extremadura, España), en su 40 edición.

En el caso de la Mancomunidad de Tentudía, se viene dando desde el año 2007, teniendo como objetivos a corto plazo, la certificación en diferentes Normas ISO, como la 9001 de Calidad y la 14001 de Medio Ambiente.

programa de actos

VIERNES, 24 de JUNIO
ENTORNO DEL MONASTERIO DE TENTUDÍA

- **9.00 h:** Llegada de autobuses y recepción de niños y niñas. Calera de León.
- **10.00 h:** Actividades a cargo del Servicio de Dinamización Deportiva de la Mancomunidad de Tentudía
- **13.00 h:** Actividades acuáticas en la Piscina Municipal (aquaerobic, aquagym, ejercicios saludables...)
- **18.00 h:** Fin de la jornada.

SÁBADO, 25 de JUNIO
ENTORNO DEL MONASTERIO DE TENTUDÍA

- **9.00 h:** Inicio del IX Concurso de Pintura al Aire Libre "Mancomunidad de Tentudía".
- **9.30 h:** Ruta de senderismo "40 Aniversario Mancomunidad de Tentudía". (Programa aparte).

- **10.30 h:** Triangular de fútbol de Veteranos. Lugar; Campo de césped Estadio Municipal de Monasterio. Servicio de Dinamización Deportiva.
- **11.30 h:** Recogida en los distintos municipios de las personas asistentes para la subida a Tentudía.
- **12.30 h:** Muestra y práctica de los más representativos Juegos Populares de los municipios de la Comarca de Tentudía, a cargo del alumnado del Curso F.P.D. @prendixet de Dinamización de actividades de tiempo libre, educativo, infantil y juvenil "Sierra La Capitana V", de la localidad de Bienvenida.
- **13.00 h:** Apertura de Stands. Comienzo de la muestra gastronómica de la comarca de Tentudía.
- **13.00 h:** Comienzo de las actuaciones musicales en la carpa. Ver orden de actuaciones en programa aparte.
- **13.30 h:** Finalización del IX Concurso de Pintura al Aire Libre "Mancomunidad de Tentudía".
- **15.00 h:** Acto institucional a cargo de la Excm. Presidenta de la Mancomunidad de Tentudía y alcaldías de los municipios. Entrega de premios del IX Concurso de pintura y homenajes al "Abuelo y Abuela de la Mancomunidad de Tentudía".
- **19.30 h:** Regreso de los autobuses.
- **21.30 h:** Fin de los actos.

XL Día de la Mancomunidad y de la Comarca de Tentudía
24 y 25 de JUNIO de 2016
MONASTERIO DE TENTUDÍA

Red: Mancomunidad de Tentudía
Servicio de Segura de León, S.L. • Tel: 924 516 100 • Fax: 924 516 110
Avda. de Monasterio, 240001
afancomunidad@mancomunidaddetentudia.com
www.mancomunidaddetentudia.com

EXPOSICIONES Y VISITAS AL MONASTERIO DE TENTUDÍA

- Exposición de obras presentadas al IX Concurso de Pintura al Aire Libre "Mancomunidad de Tentudía" en el Claustro del Monasterio de Tentudía durante todo el día 25.
- Estarán expuestas al público en el Conventual Santiaguista de Calera de León del 27 de junio hasta el día 7 de julio.
- La celebración del concurso de pintura estará sujeta a que haya un mínimo de participantes establecidos. (Ver programa aparte).
- Durante todo el día 25, permanecerá abierto el Monasterio de Tentudía con entrada libre y gratuita al mismo. A las 12.00h, 13.00h y 16.00h habrá visitas guiadas con un número máximo de 30 personas en cada una de ellas.

La Mancomunidad de Tentudía pondrá autobuses gratuitos para todas las personas que quieran desplazarse a los actos del día 25 desde sus correspondientes municipios.

La salida de los AUTOBUSES para las personas interesadas se hará por la mañana desde cada localidad. Para apuntarse y ver el lugar y la hora de salida tendrá que dirigirse al Centro Cultural o Casa de la Cultura de su municipio.

Inscripciones:
hasta la 13.00 h. del Miércoles 23 de junio

HISTORIA DEL MONASTERIO DE TENTUDÍA

En tiempos de la reconquista de Sevilla (S. XIII), al intentar los cristianos, encabezados por el maestro santiaguista Pelayo Pérez Correa, pasar la sierra, le impidió el paso un aguerrido ejército sarraceno que se apostaba en las cumbres. Planteada la batalla, la lucha se hacía muy encarnizada y la victoria se presentaba difícil. Viendo el paladín cristiano que la noche se acercaba sin decidirse la victoria, pidió el auxilio del cielo gritando "¡SANTA MARÍA, DETÉN TU DÍA!". Cuenta la venerable tradición que la Virgen se apareció en el cielo y detuvo el sol en su carrera, prolongándose el crepúsculo todo el tiempo que fue menester para que los cristianos lograsen el anhelado triunfo que les abrió el camino hacia Sevilla. En memoria de este prodigio, el Maestro mandó edificar en la cima del monte más alto, un templo a la Virgen bajo la advocación de "Santa María de Tentudía".

ORIGEN DE LA MANCOMUNIDAD DE TENTUDÍA

La Mancomunidad de Tentudía, engloba un total de doce localidades, Bienvenida, Ibdonal de la Sierra, Cabeza la Vaca, Calera de León, Pregelal de la Sierra, Fuente de Caños, Fuentes de León, Monasterio, Montemolín, Palares, Santa María de Nava y Segura de León.

Por la primera mancomunidad de municipios creada en Extremadura. Se creó el 23 de julio de 1976, se publicaba entonces en el Boletín Oficial del Estado el Real Decreto 1964/1976, por el que se constituía la Mancomunidad Turística de Tentudía. En un principio la fundamentación para la creación de esta Mancomunidad fue meramente turística. Marcándose entonces como principal objetivo el de la promoción turística de la zona, teniendo por objeto aunar los esfuerzos y posibilidades económicas de las corporaciones mancomunadas para el mejor cumplimiento de los fines específicos del fomento del turismo. Una de las primeras y más importantes acciones llevadas a cabo desde la Mancomunidad fue la construcción de una presa sobre el río Ibdón, el embalse de Tentudía, para abastecer así de agua a todos los pueblos de la comarca. Las obras de este embalse fueron terminadas en 1985. En 1989, se modifican los estatutos de la Mancomunidad, y pasa a ser una Mancomunidad de Servicios, ofreciendo así diferentes recursos a los pueblos y habitantes de la comarca. Adquiere entonces el nombre de "Mancomunidad Turística y de Servicios de Tentudía".

24 y 25 de JUNIO
MONASTERIO DE TENTUDÍA

ORGANIZA Y PATROCINA:
Mancomunidad Tentudía

COLABORA:
AQUANEX

COLABORAN Y PARTICIPAN:
Ayuntamiento de Bienvenida, Ibdonal de la Sierra, Cabeza la Vaca, Calera de León, Pregelal de la Sierra, Fuente de Caños, Fuentes de León, Monasterio, Montemolín, Palares, Santa María de Nava y Segura de León, Asociaciones de Calera de León (Mujeres Progresistas y J.ONES), Centro de Cultura del Excm. Ayuntamiento de Monasterio, Curso de F.P.D. @prendixet "Sierra La Capitana V", Bienvenida.

Participación ciudadana.

En lo que se refiere a la participación ciudadana, es recomendable establecer mecanismos de consultas públicas o foros comunitarios que vayan acompañados de canales efectivos de retroalimentación que permitan recopilar la opinión ciudadana a cerca del desempeño de la mancomunidad.

1. Consultas públicas:

- Implementar consultas públicas periódicas sobre decisiones clave, los servicios y proyectos de la mancomunidad.
- Asegurar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones que afecten su entorno.

2. Foros comunitarios:

- Organizar foros comunitarios donde la población pueda expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones.
- Involucrar a expertos/as y líderes/as de la comunidad para enriquecer el diálogo.

3. Reuniones abiertas:

- Celebrar reuniones abiertas y accesibles donde se discutan asuntos clave y se brinde a la comunidad la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Transmitir reuniones en línea para llegar a un público más amplio.

4. Canales de retroalimentación:

- Establecer canales formales e informales de retroalimentación, como buzones de sugerencias, líneas telefónicas y plataformas en línea.
- Responder de manera proactiva a las consultas y comentarios de la comunidad.⁸

Beneficios de una comunicación y participación efectivas.

Al implementar las prácticas anteriormente expuestas, la mancomunidad estará generando confianza y compromiso con la comunidad, asegurando que la población se sienta informada y parte activa del proceso de toma de decisiones.

Adicionalmente, estará mejorando servicios al obtener las valiosas percepciones de la comunidad que contribuyan a la mejora continua de los servicios compartidos, adaptando estrategias y programas en función de las necesidades y expectativas reales de los ciudadanos.

⁸ Las emisoras de radios locales, son un instrumento muy eficaz y participativo.

En última instancia estará reforzando la legitimidad de la mancomunidad y contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo al asegurar el apoyo continuo de la comunidad y los gobiernos locales que la conforman.

Relaciones gubernamentales.

Pero de igual manera que se deben realizar esfuerzos de comunicación y participación ciudadana, una mancomunidad debe también trabajar las relaciones entre los propios gobiernos municipales que componen la componen y fomentar alianzas estratégicas con otras administraciones. En este sentido, destacar las siguientes prácticas.

1. Reuniones interinstitucionales:

- Realizar reuniones periódicas entre representantes de cada municipio que conforma la mancomunidad.
- Discutir estrategias, desafíos y oportunidades para una coordinación eficiente.

2. Coordinación en la toma de decisiones:

- Establecer mecanismos formales de coordinación entre los gobiernos locales para asegurar una toma de decisiones armonizada.
- Definir roles y responsabilidades claras para cada municipio dentro de la mancomunidad.

3. Alianzas estratégicas:

- Buscar oportunidades para formar alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales a nivel local, regional o nacional.
- Coordinar esfuerzos para acceder a recursos y programas gubernamentales.

En resumen, la comunicación transparente y la participación ciudadana efectiva son elementos esenciales para el éxito y la legitimidad de la mancomunidad municipal. Además, el fortalecimiento de las relaciones gubernamentales entre los municipios participantes consolida la colaboración intermunicipal y optimiza la gestión de los servicios compartidos, asegurando así un impacto positivo en la calidad de vida de la población.

15 Resolución de obstáculos y conflictos.

La resolución eficaz de obstáculos y conflictos es crucial para mantener la armonía y la colaboración dentro de la mancomunidad municipal. Establecer procedimientos formales y promover una cultura de diálogo y cooperación son esenciales para abordar divergencias de manera pacífica entre los municipios miembros. A continuación, se detallan algunas estrategias y mecanismos para la resolución de conflictos internos:⁹

Anticipación a tensiones potenciales.

Evitar un conflicto siempre resulta mucho más efectivo y menos dañino que tener que abordar su resolución. Por eso, se proponen aquí algunas herramientas que generen un clima de confianza y diálogo entre los municipios de distintos colores políticos que conforman una mancomunidad.

1. Identificación temprana de tensiones:

- Establecer sistemas de monitoreo y retroalimentación para identificar tensiones y conflictos potenciales de manera temprana.
- Fomentar la comunicación abierta para detectar preocupaciones antes de que escalen.
- Fomentar un diálogo continuo entre los municipios miembros para anticiparse a posibles tensiones.
- Identificar áreas potenciales de conflicto y abordarlas proactivamente.

2. Evaluación periódica de relaciones:

- Realizar evaluaciones periódicas de las relaciones entre los municipios.
- Identificar desafíos emergentes y abordarlos antes de que se conviertan en conflictos mayores.

3. Promoción de la cultura del diálogo y la cooperación:

- Impulsar una cultura organizativa que fomente el diálogo y la comunicación efectiva.
- Crear espacios regulares para la discusión abierta y la expresión de opiniones.
- Ofrecer capacitación en resolución de conflictos a representantes públicos de los municipios miembros, dotando a las personas involucradas de habilidades para gestionar y abordar conflictos de manera constructiva.

⁹ Es fundamental que las iniciativas sean siempre aprobadas para los intereses de la comunidad y que no se atribuyan a colores políticos.

- Establecer comités dedicados a la colaboración y la resolución de desafíos comunes.
- Implementar incentivos que fomenten la cooperación y el trabajo conjunto entre los municipios, reconociendo y premiando los esfuerzos colaborativos para construir una cultura de trabajo en equipo.

Mecanismos formales de resolución.

Si los mecanismos de prevención no han funcionado, habrá que proceder a poner en marcha acciones que ayuden a la resolución de conflictos. En este sentido, algunas prácticas a las que se puede recurrir son las siguientes:

2. Comités de arbitraje:

- Establecer comités de arbitraje conformados por representantes neutrales o expertos externos.
- Utilizar el arbitraje para resolver disputas de manera imparcial y efectiva.

3. Mediación:

- Implementar procesos de mediación que faciliten la negociación y el acuerdo entre las partes en conflicto.
- Designar equipos mediadores capacitados para facilitar el diálogo y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

4. Protocolos de resolución formal:

- Desarrollar protocolos claros y formales para la resolución de conflictos dentro de la mancomunidad.
- Establecer pasos específicos y plazos para garantizar una respuesta oportuna y efectiva.

Importancia de los mecanismos formales.

Los mecanismos formales garantizan la neutralidad y la imparcialidad en la resolución de conflictos mediante la participación de terceros neutralmente involucrados y mejora la percepción de justicia en las decisiones tomadas. Además, contribuyen a preservar las relaciones a largo plazo entre los municipios miembros al resolver conflictos de manera pacífica, evitando posibles resentimientos y tensiones acumuladas que podrían afectar la colaboración futura.

En definitiva, la resolución de obstáculos y conflictos dentro de la mancomunidad municipal no solo preserva la colaboración, sino que también fortalece la confianza y la cohesión entre los municipios miembros. Establecer mecanismos formales, promover una cultura de cooperación y anticiparse a posibles tensiones son estrategias fundamentales para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la colaboración intermunicipal.

16 Aspectos transversales

La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las políticas y actividades de las mancomunidades municipales es esencial para promover un desarrollo sostenible equitativo y resiliente. Los aspectos transversales de los ODS se refieren a la inclusión y aplicación de principios fundamentales y valores que atraviesan varios objetivos, asegurando una implementación holística y sostenible de los mismos en todas las áreas de trabajo de la mancomunidad. A continuación, se destacan algunos de los aspectos transversales más importantes.

Igualdad de género.

La igualdad de género es un principio central de los ODS que busca eliminar todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas. Las mancomunidades deben incorporar políticas de igualdad de género en todos los niveles de su funcionamiento y servicios, promoviendo la participación equitativa de mujeres y hombres en la toma de decisiones y en el acceso a los recursos y beneficios del desarrollo.

Justicia social.

La justicia social implica la distribución equitativa de la riqueza, oportunidades y privilegios dentro de una sociedad. Las mancomunidades deben esforzarse por reducir las desigualdades y garantizar que toda la ciudadanía, independientemente de su condición social, tenga acceso a servicios básicos de calidad, fomentando así sociedades más inclusivas y cohesionadas.

Participación ciudadana.

Fomentar la participación activa de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones es fundamental para construir gobiernos locales transparentes y responsables. Las mancomunidades deben establecer mecanismos que permitan a la población influir en las políticas públicas, mejorando la legitimidad y efectividad de las intervenciones de desarrollo.

Cambio climático y sostenibilidad ambiental.

La lucha contra el cambio climático y la promoción de la sostenibilidad ambiental son cruciales para asegurar el futuro del planeta. Las mancomunidades deben integrar prácticas sostenibles en sus operaciones, como la gestión eficiente de los recursos naturales, la promoción de energías renovables y la conservación de ecosistemas, contribuyendo así a la mitigación del cambio climático y a la adaptación a sus efectos.

Promoción de sociedades pacíficas e inclusivas.

El fomento de la paz y la inclusión social son esenciales para el desarrollo sostenible. Las mancomunidades deben trabajar para prevenir conflictos, promover el diálogo y la reconciliación,

y asegurar que todos los grupos, especialmente los más vulnerables y marginados, sean incluidos en los procesos de desarrollo y beneficien de sus resultados.

Integración de los aspectos transversales.

Para que la implementación de los ODS sea efectiva en las mancomunidades, es crucial que estos aspectos transversales se integren de manera transversal en todas las áreas de trabajo y políticas. Esto implica:

- Realizar evaluaciones de impacto que consideren estas dimensiones transversales antes de implementar nuevos proyectos o políticas.
- Capacitar al personal y a los tomadores de decisiones sobre la importancia de estos aspectos transversales para el desarrollo sostenible.
- Establecer indicadores específicos para monitorear y evaluar el progreso en la integración de estos aspectos en las operaciones de la mancomunidad.

Requisitos para la creación de oficina de igualdad de género.

Legislación nacional sobre igualdad de género. La creación de Oficinas de Igualdad de Género debe estar respaldada por una legislación nacional que promueva la igualdad de género y la eliminación de la discriminación contra las mujeres en todas las áreas de la vida pública y privada.

Marco normativo internacional. Es importante que la creación de estas oficinas esté en consonancia con los compromisos internacionales en materia de igualdad de género, como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Plataforma de Acción de Beijing.

Asignación de recursos. El presupuesto asignado a las Oficinas de Igualdad de Género debe ser adecuado y suficiente para garantizar su funcionamiento eficaz, incluyendo la contratación de personal especializado en igualdad de género y la implementación de programas y acciones específicas.

Mecanismos de coordinación interinstitucional. Las Oficinas de Igualdad de Género deben establecer mecanismos de coordinación con otras entidades públicas y privadas, así como con la sociedad civil, para promover la colaboración y la articulación de políticas y programas en materia de igualdad de género.

Planificación estratégica y programas de acción. Es fundamental que estas oficinas

desarrollen planes estratégicos y programas de acción en materia de igualdad de género, que incluyan objetivos claros, indicadores de seguimiento y evaluación, así como acciones concretas para abordar las desigualdades de género.

Formación y sensibilización. Se deben llevar a cabo programas de formación y sensibilización dirigidos al personal de las instituciones públicas y a la sociedad en general, con el fin de promover una cultura organizacional y social basada en la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos.

Evaluación y seguimiento. Las Oficinas de Igualdad de Género deben establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de sus acciones y programas, con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en materia de igualdad de género.

La consideración de estos aspectos transversales en las mancomunidades municipales no solo contribuye al logro de los ODS, sino que también promueve un enfoque de desarrollo más inclusivo, equitativo y sostenible, asegurando que nadie quede atrás.

17 Cooperación internacional y desarrollo de redes.

La cooperación internacional y el desarrollo de redes son fundamentales para fortalecer las capacidades de las mancomunidades municipales, ampliar su alcance de acción y mejorar la calidad y eficiencia de los servicios prestados. Este apartado debe considerar aspectos como:

- La identificación de socios estratégicos. La búsqueda y selección de socios internacionales, como otras mancomunidades, organizaciones internacionales, ONGs, y entidades del sector privado, que compartan objetivos similares o que puedan aportar conocimientos, recursos o tecnologías innovadoras.
- Proyectos conjuntos. Desarrollo e implementación de proyectos conjuntos con socios internacionales para abordar desafíos comunes, como el cambio climático, el desarrollo económico sostenible, la inclusión social, o la innovación tecnológica. Estos proyectos pueden ofrecer financiamiento, transferencia de conocimiento y buenas prácticas.
- Programas de capacitación y formación. Participación en programas de capacitación y formación ofrecidos por entidades internacionales, que permitan al personal de la mancomunidad y a los actores locales adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Redes de mancomunidades. Integración en redes internacionales de mancomunidades y entidades municipales, lo que facilita el intercambio de experiencias, el aprendizaje mutuo y el acceso a recursos compartidos.
- Financiamiento internacional. Exploración de oportunidades de financiamiento internacional, incluyendo fondos de cooperación, subvenciones y créditos ofrecidos por organizaciones internacionales, que puedan respaldar proyectos de desarrollo local y regional.



18 Adaptabilidad y flexibilidad operativa

La capacidad de una mancomunidad para adaptarse a los cambios y responder de manera flexible a los desafíos emergentes es clave para su sostenibilidad y eficacia. En este sentido se deben abordar:

- Mecanismos de monitoreo y evaluación. Implementación de sistemas de monitoreo y evaluación que permitan identificar tendencias, desafíos y oportunidades en tiempo real, facilitando una respuesta rápida y basada en las evidencias.
- Flexibilidad en la gestión de proyectos. Desarrollo de un enfoque de gestión de proyectos que permita ajustes y adaptaciones según las circunstancias cambiantes, incluyendo la reasignación de recursos, la modificación de objetivos o la reorientación de estrategias.
- Cultura organizacional dinámica. Fomento de una cultura organizacional que valore la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad, incentivando a los miembros del equipo a proponer y experimentar con nuevas soluciones.
- Tecnología e innovación. Integración de tecnologías emergentes y soluciones innovadoras que aumenten la capacidad de la mancomunidad para adaptarse a nuevos desafíos, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios más efectivos.
- Planes de contingencia. Desarrollo de planes de contingencia para diversos escenarios, asegurando la continuidad de las operaciones y servicios esenciales frente a crisis, desastres naturales o cambios políticos y económicos significativos.

Incorporar estos aspectos en la planificación y operación de las mancomunidades municipales no solo mejorará su capacidad para enfrentar desafíos actuales y futuros, sino que también ampliará su impacto y efectividad, beneficiando a las comunidades a las que sirven.

19 Buenas prácticas para fortalecer una mancomunidad

Fortalecer una mancomunidad implica implementar una serie de buenas prácticas que fomenten la colaboración entre los municipios miembros y promuevan el desarrollo conjunto. Algunas de éstas ya han sido expuestas a lo largo de esta guía, pero conviene recoger en este apartado algunas de las más interesantes:

Creación de una sede fija.

Establecer una sede fija para la mancomunidad proporciona un espacio físico donde los representantes municipales puedan reunirse regularmente para discutir asuntos comunes y tomar decisiones. Además, la sede fija también puede servir como punto de contacto con la comunidad, facilitando el acceso a información y servicios relacionados con la mancomunidad. Por último, es importante que la sede esté ubicada en una ubicación accesible para todos los municipios miembros y cuente con las instalaciones necesarias para realizar reuniones y actividades de manera efectiva.

Participación en eventos locales.

Promover la participación de los municipios vecinos en eventos locales, como ferias, festivales, jornadas culturales o deportivas, es una forma efectiva de fortalecer los lazos entre las comunidades y aumentar la visibilidad de la mancomunidad. La presencia conjunta de los municipios en estos eventos puede generar sinergias y oportunidades de colaboración en áreas como el turismo, la cultura, el deporte y el desarrollo económico. Además, participar en eventos locales ayuda a la mancomunidad a conocer las necesidades y preocupaciones de la comunidad y a establecer vínculos de confianza con la ciudadanía.

Convocatoria abierta para las asambleas.

Abrir la convocatoria de las asambleas a la participación de toda la ciudadanía, no solo a los representantes municipales, promueve la transparencia y la participación ciudadana en la toma de decisiones. Esta convocatoria abierta para las asambleas permite que la población exprese sus opiniones, planteen sus inquietudes y contribuya con propuestas para mejorar la gestión de la mancomunidad. Se pueden utilizar diversos medios de comunicación y canales de parti-



cipación, como redes sociales, boletines informativos, carteles y anuncios en medios locales, para difundir la convocatoria y garantizar una amplia participación.

Desarrollo de plan estratégico.

Es fundamental elaborar un plan estratégico que establezca objetivos claros, prioridades y acciones concretas a corto, medio y largo plazo para la mancomunidad. Este plan estratégico debe ser resultado de un proceso participativo que involucre a los municipios miembros, la sociedad civil y otras entidades relevantes del territorio.

Promoción de la colaboración interinstitucional.

Fomentar la colaboración con otras instituciones públicas, como gobiernos departamentales, diputaciones provinciales, gobiernos autonómicos y entidades supramunicipales, para compartir recursos, conocimientos y experiencias. Además, también puede resultar muy beneficioso establecer alianzas con organizaciones del sector privado, universidades y ONGDs para desarrollar proyectos conjuntos que beneficien a la comunidad.

Implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Incorporar el uso de TICs para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, la prestación de servicios públicos y la comunicación interna y externa de la mancomunidad. Desarrollar plataformas digitales facilitan la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información sobre la actividad de la mancomunidad.

Capacitación y formación continua.

Ofrecer programas de capacitación y formación continua para personas empleadas y representantes municipales de la mancomunidad, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas relevantes como la gestión pública, la administración, y el desarrollo local.

Promoción del desarrollo económico y social.

Impulsar iniciativas y proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social de los municipios integrantes, como la promoción del turismo sostenible, el apoyo a emprendimientos locales, y la mejora de infraestructuras y servicios básicos.

Rendición de cuentas y evaluación de resultados.

Establecer mecanismos de rendición de cuentas que garanticen la transparencia y la responsabilidad en la gestión de los recursos públicos y realizar evaluaciones periódicas de los resultados y el impacto de las acciones llevadas a cabo por la mancomunidad, dotan de mayor sostenibilidad a la institución mancomunada.

20 Conclusión.

En conclusión, desde su creación hasta sus competencias y funcionamiento interno, las mancomunidades están reguladas por leyes específicas que establecen los principios básicos de su organización. Estas entidades supramunicipales pueden abordar una amplia gama de áreas, desde turismo y servicios públicos hasta planificación territorial y gestión económica.

Por su parte, el aspecto financiero juega un papel crucial en la operación de las mancomunidades, ya que implica la distribución equitativa de recursos entre los municipios miembros en función del uso de los servicios y otros criterios establecidos.

Además, las mancomunidades cuentan con potestades y prerrogativas que les otorgan autonomía y capacidad para tomar decisiones, planificar y ejecutar acciones en beneficio de sus territorios, aunque conviene señalar que siempre lo hacen bajo el control directo y la dirección de los gobiernos locales que la componen.

Esta guía de mancomunidades ofrece un marco normativo y orientativo para la creación y el funcionamiento eficiente de estas entidades, promoviendo la colaboración intermunicipal y la optimización de recursos para el beneficio común de las comunidades locales.

Anexo

Ejemplo de estudio de costes para la incorporación de un nuevo servicio a la Mancomunidad de Cordillerita: el parque de maquinarias.

Este estudio de costes se elaboró a partir de la asistencia técnica que se realizó en el año 2017, con el fin de estudiar las posibilidades de incorporar un primer servicio a la Mancomunidad de Cordillerita, que para entonces estaba con la intención de integrarse con estos 6 municipios: Altos, Atyrá, Emboscada, Loma Grande, Nueva Colombia y San Bernardino.

1.- En primer lugar, planteamos unos datos iniciales de los municipios

Poblaciones	Habitantes	Presupuesto "PYG"	Presupuesto "€"	km ²	%	kml	Total
ALTOS	14.229	3.398.000.000 PYG	524.383 €	92	11,63%	66	
ATYRÁ	16.711	3.803.000.000 PYG	586.883 €	160	20,23%	100	
EMBOSCADA	18.127	3.200.000.000 PYG	493.827 €	265	33,50%	140	
LOMA GRANDE	3.496	2.410.000.000 PYG	371.914 €	84	10,62%	35	
NUEVA COLOMBIA	3.898	2.887.000.000 PYG	445.525 €	81	10,24%	35	
SAN BERNARDINO	11.833	4.180.000.000 PYG	645.062 €	109	13,78%	55	
		19.878.000.000 PYG	3.067.593 €	791	100%	TOTAL:	0

2.- Se fija un calendario anual, en función de unos días fijos y variables (término)

Calendario del Parque de Maquinaria				
Días laborables	Días vacacionales	Días imprevistos	Domingos y festivos	Total anual
236	60	20	49	365

Poblaciones	Días Fijos	Días Variables	Total
ALTOS	10	20	30
ATYRÁ	10	36	46
EMBOSCADA	10	59	69
LOMA GRANDE	10	19	29
NUEVA COLOMBIA	10	18	28
SAN BERNARDINO	10	24	34
	60	Total:	236

Todos los meses excepto Abril y Mayo (época de lluvias).
Días hábiles de lunes a sábado.

A partir de estos datos, se establece las necesidades económicas para cubrir los gastos que se derivan de la prestación del servicio.

En el caso de Cordillerita, era una situación particular, dado que había municipios que disponían de determinada maquinaria que, por si solas, no podían satisfacer las necesidades mínimas que se precisan en un parque de maquinaria. Técnicamente, un parque de maquinaria precisa de unos recursos mínimos y necesarios para el correcto funcionamiento del mismo: motoniveladora, retroexcavadora, rulo compactador y camión volquete.

En el estudio se plantearon distintas opciones, dado que todos los municipios disponían de tumba volquete y no era necesaria la adquisición del mismo. Se plateó la opción 1, con la adquisición de la motoniveladora, la retroexcavadora y el rulo, y una segunda opción, con la aportación de la motoniveladora en formato de especies por parte del municipio de Emboscada, que disponía de dicha maquinaria.

En las tablas que se presentan a continuación, se indican las distintas opciones y escenarios en los dos siguientes años, con las correspondientes tablas de amortización y el valor residual (según las reglas y leyes de amortizaciones en España).

Costos diarios

Maquinaria	Salario "PYG"	Combustible Litros	Gasto Combustible	Horas	Coste Total "PYG"
MOTONIVELADORA	150.000 PYG	8	33.840 PYG	6	353.040 PYG
RETROEXCAVADORA	150.000 PYG	7	29.610 PYG	6	327.660 PYG
RULO COMPACTADOR	100.000 PYG	15	63.450 PYG	6	480.700 PYG
TUMBA/VOLQUETE	100.000 PYG	20	84.600 PYG	6	607.600 PYG
TOTAL	500.000 PYG				

1.769,000 PYG

Maquinaria	Salario "€"	Gasto Combustible Total "€"	Coste Total "€" - Diario
MOTONIVELADORA	23,15 €	31,33 €	54,48 €
RETROEXCAVADORA	23,15 €	27,42 €	50,56 €
RULO COMPACTADOR	15,43 €	58,75 €	74,18 €
TUMBA/VOLQUETE	15,43 €	78,33 €	93,77 €
TOTAL	77,16 €		

272.90 €

Coste Maquinaria PYG

OPCIÓN 1

Maquinaria	Valor (PYG)	Mantenimiento (PYG)	Total (PYG)
MOTONIVELADORA	1.088.640.000 PYG		
RETROEXCAVADORA	480.000.000 PYG	51.840.000 PYG	2.074.080.000 PYG
RULO COMPACTADOR	453.600.000 PYG		
TUMBA/VOLQUETE	0 PYG		

Maquinaria	Valor (€)	Mantenimiento (PYG)	Total (€)
MOTONIVELADORA	168.000,00 €		
RETROEXCAVADORA	74.074,07 €	8.000,00 €	320.074,07 €
RULO COMPACTADOR	70.000,00 €		
TUMBA/VOLQUETE	0 PYG		

OPCIÓN 2: Con cesión de maquinaria

Maquinaria	Valor (PYG)	Mantenimiento (PYG)	Total (PYG)
MOTONIVELADORA*	94.795.920 PYG		
RETROEXCAVADORA*	480.000.000 PYG	97.200.000 PYG	1.125.595.920 PYG
RULO COMPACTADOR	453.600.000 PYG		
TUMBA/VOLQUETE	0 PYG		

*Cedida por un municipio

Maquinaria	Valor (PYG)	Mantenimiento (PYG)	Total (PYG)
MOTONIVELADORA*	14.629,00 €		
RETROEXCAVADORA*	74.074,07 €	15.000,00 €	173.703,07 €
RULO COMPACTADOR	70.000,00 €		
TUMBA/VOLQUETE	0 PYG		

*Cedida por un municipio

Estudio de coste

Año 2018

OPCIÓN 1

Coste por maquinaria anual laborable	Salario	Combustible	Mantenimiento	Amortización	Valor Residual	Total por Maquinaria	Total
MOTONIVELADORA	35.400.000 PYG	47.917.440 PYG	51.840.000 PYG	174.182.400 PYG	6.771.210 PYG	277.231.050 PYG	805.460.489 PYG
RETROEXCAVADORA	35.400.000 PYG	41.927.760 PYG		76.800.000 PYG	2.985.542 PYG	170.073.302 PYG	
RULO COMPACTADOR	23.600.000 PYG	89.845.200 PYG		72.576.000 PYG	2.821.337 PYG	201.802.537 PYG	
TUMBA/VOLQUETE	23.600.000 PYG	23.600.000 PYG		0 PYG	0 PYG	156.353.600 PYG	

Aportación por las entidades locales

Localidades	Habitantes	Parte Fija	Parte Variable				Total Fija + Variable
			Por Habitantes (50% Importe)	Según Presupuesto (50% Importe)			
ALTOS	14.229	64.800.000 PYG	20,83%	43.405.439 PYG	17,09%	35.612.545 PYG	143.817.984 PYG
ATYRÁ	16.711	64.800.000 PYG	24,47%	50.976.758 PYG	19,13%	30.857.124 PYG	153.633.883 PYG
EMBOSCADA	18.127	64.800.000 PYG	26,54%	55.996.254 PYG	16,10%	33.537.417 PYG	159.533.671 PYG
LOMA GRANDE	3.496	64.800.000 PYG	5,12%	10.664.517 PYG	12,12%	25.257.867 PYG	100.722.385 PYG
NUEVA COLOMBIA	3.898	64.800.000 PYG	5,71%	11.890.815 PYG	14,52%	25.257.099 PYG	106.947.853 PYG
SAN BERNARDINO	11.833	64.800.000 PYG	17,33%	36.096.462 PYG	21,03%	43.808.251 PYG	144.704.714 PYG
TOTAL	68.294	388.800.000 PYG	100,00%	208.330.245 PYG	100,00%	208.330.245 PYG	805.460.489 PYG

OPCIÓN 2

Coste por maquinaria anual laborable	Salario	Combustible	Mantenimiento	Amortización	Valor Residual	Total por Maquinaria	Total
MOTONIVELADORA	5.462,96 €	7.394,67 €	15.000,00 €	1.966,14 €	90,99 €	29.914,76 €	101.743,35 €
RETROEXCAVADORA	5.462,96 €	6.470,33 €		8.955,56 €	460,73 €	22.349,58 €	
RULO COMPACTADOR	3.641,98 €	13.885,00 €		9.408,00 €	435,39 €	27.360,37 €	
TUMBA/VOLQUETE	3.641,98 €	18.486,67 €		0,00 €	0,00 €	22.128,24 €	

El municipio de emboscada cede la maquinaria motoniveladora y el municipio de nueva colombia cede la maquinaria retroexcavadora. Ambos municipios se le descontará las amortizaciones correspondientes de cada maquinaria en el año en curso.

Aportación por las entidades locales

Localidades	Habitantes	Parte Fija	Parte Variable		Incremento y descuento por cede de maquinaria Retroexcavadora y Motoniveladora		Total Fija + Variable	
			Por Habitantes (50% Importe)	Según Presupuesto (50% Importe)				
ALTOS	14.229	10.000 €	20,83%	4.348,60 €	17,09%	3.567,86 €	335,23 €	18.251,69 €
ATYRÁ	16.711	10.000 €	24,47%	5.107,13 €	19,13%	3.993,11 €	393,71 €	19.493,95 €
EMBOSCADA	18.127	10.000 €	26,54%	5.539,88 €	16,10%	3.359,96 €	-521,86 €	18.377,98 €
LOMA GRANDE	3.496	10.000 €	5,12%	1.068,43 €	12,12%	2.530,47 €	82,37 €	13.681,27 €
NUEVA COLOMBIA	3.898	10.000 €	5,71%	1.191,29 €	14,52%	3.031,32 €	-568,23 €	13.654,37 €
SAN BERNARDINO	11.833	10.000 €	17,33%	3.616,34 €	21,03%	4.388,95 €	278,78 €	18.284,08 €
TOTAL	68.294	60.000 €	100,00%	20.871,68 €	100,00%	20.871,68 €		101.743,35 €

OPCIÓN 1

Descripcion del bien y observaciones	Valor de adquisición	% Anual de Amorrización
MOTONIVELADORA	1.088.640.000,00 PYG	16,0%

Periodo	Cuota Amortizacion	Amortizacion Acumulada	Valor Residual
1 AÑO 2018	174.182.400,00 PYG	174.182.400,00 PYG	914.457.600,00 PYG
2 AÑO 2019	146.313.216,00 PYG	320.495.616,00 PYG	768.144.384,00 PYG
3 AÑO 2020	122.903.101,44 PYG	443.398.717,44 PYG	645.241.282,56 PYG
4 AÑO 2021	103.238.605,21 PYG	546.637.322,65 PYG	542.002.677,35 PYG
5 AÑO 2022	86.720.428,38 PYG	633.357.751,03 PYG	455.282.248,97 PYG
6 AÑO 2023	72.845.159,84 PYG	706.202.910,86 PYG	382.437.089,14 PYG
7 AÑO 2024	61.189.934,26 PYG	767.392.845,12 PYG	321.247.154,88 PYG
8 AÑO 2025	51.399.544,78 PYG	818.792.389,90 PYG	269.847.610,10 PYG
9 AÑO 2026	43.175.617,62 PYG	861.968.007,52 PYG	226.671.992,48 PYG
10 AÑO 2027	36.267.518,80 PYG	898.235.526,32 PYG	190.404.473,68 PYG
11 AÑO 2028	30.464.715,79 PYG	928.700.242,11 PYG	159.939.757,89 PYG
12 AÑO 2029	25.590.361,26 PYG	954.290.603,37 PYG	134.349.396,63 PYG
13 AÑO 2030	21.495.903,46 PYG	975.786.506,83 PYG	112.853.493,17 PYG
14 AÑO 2031	18.056.558,91 PYG	993.843.065,74 PYG	94.796.934,26 PYG*

*Valor residual del vehículo que no se puede amortizar

Descripcion del bien y observaciones	Valor de adquisición	% Anual de Amortización
RETROEXCAVADORA	480.000.000,00 PYG	16,0%

Periodo	Cuota Amortizacion	Amortizacion Acumulada	Valor Residual
1 AÑO 2018	76.800.000,00 PYG	76.800.000,00 PYG	403.200.000,00 PYG
2 AÑO 2019	64.512.000,00 PYG	141.312.000,00 PYG	338.688.000,00 PYG
3 AÑO 2020	54.190.080,00 PYG	195.502.080,00 PYG	284.497.920,00 PYG
4 AÑO 2021	45.519.667,20 PYG	241.021.747,20 PYG	238.978.252,80 PYG
5 AÑO 2022	38.236.520,45 PYG	279.258.267,65 PYG	200.741.732,35 PYG
6 AÑO 2023	32.118.677,18 PYG	311.376.944,82 PYG	168.623.055,18 PYG
7 AÑO 2024	26.979.688,83 PYG	338.356.633,65 PYG	141.643.366,35 PYG
8 AÑO 2025	22.662.938,62 PYG	361.019.572,27 PYG	118.980.427,73 PYG
9 AÑO 2026	19.036.868,44 PYG	380.056.440,71 PYG	99.943.559,29 PYG
10 AÑO 2027	15.990.969,49 PYG	396.047.410,19 PYG	83.952.589,81 PYG
11 AÑO 2028	13.432.414,37 PYG	409.479.824,56 PYG	70.520.175,44 PYG
12 AÑO 2029	11.283.228,07 PYG	420.763.052,63 PYG	59.236.947,37 PYG
13 AÑO 2030	9.477.911,58 PYG	430.240.964,21 PYG	49.759.035,79 PYG
14 AÑO 2031	7.961.445,73 PYG	438.202.409,94 PYG	41.797.590,06 PYG*

*Valor residual del vehículo que no se puede amortizar

Descripcion del bien y observaciones	Valor de adquisición	% Anual de Amortización
RULO COMPACTADOR	453.600.000,00 PYG	16,0%

Periodo	Cuota Amortizacion	Amortizacion Acumulada	Valor Residual
1 AÑO 2018	72.576.000,00 PYG	72.576.000,00 PYG	381.024.000,00 PYG
2 AÑO 2019	60.963.840,00 PYG	133.539.840,00 PYG	320.060.160,00 PYG
3 AÑO 2020	51.209.625,60 PYG	184.749.465,60 PYG	268.850.534,40 PYG
4 AÑO 2021	43.016.085,50 PYG	227.765.551,10 PYG	225.834.448,90 PYG
5 AÑO 2022	36.133.511,82 PYG	263.899.062,93 PYG	189.700.937,07 PYG
6 AÑO 2023	30.352.149,93 PYG	294.251.212,86 PYG	159.348.787,14 PYG
7 AÑO 2024	25.495.805,94 PYG	319.747.018,80 PYG	133.852.981,20 PYG
8 AÑO 2025	21.416.476,99 PYG	341.163.495,79 PYG	112.436.504,21 PYG
9 AÑO 2026	17.989.840,67 PYG	359.153.336,47 PYG	94.446.663,53 PYG
10 AÑO 2027	15.111.466,17 PYG	374.264.802,63 PYG	79.335.197,37 PYG
11 AÑO 2028	12.693.631,58 PYG	386.958.434,21 PYG	66.641.565,79 PYG
12 AÑO 2029	10.662.650,53 PYG	397.621.084,74 PYG	55.978.915,26 PYG
13 AÑO 2030	8.956.626,44 PYG	406.577.711,18 PYG	47.022.288,82 PYG
14 AÑO 2031	7.523.566,21 PYG	414.101.277,39 PYG	39.498.722,61 PYG*

*Valor residual del vehículo que no se puede amortizar

Descripcion del bien y observaciones	Valor de adquisición	% Anual de Amortización
MOTONIVELADORA	94.795.920,00 PYG	16,0%

Periodo	Cuota Amortizacion	Amortizacion Acumulada	Valor Residual
1 AÑO 2018	15.167.347,20 PYG	15.167.347,20 PYG	79.628.572,80 PYG
2 AÑO 2019	12.740.571,65 PYG	27.907.918,85 PYG	66.888.001,15 PYG
3 AÑO 2020	10.702.080,18 PYG	38.609.999,03 PYG	56.185.920,97 PYG
4 AÑO 2021	8.989.747,35 PYG	47.599.746,39 PYG	47.196.173,61 PYG
5 AÑO 2022	7.551.387,78 PYG	55.151.134,17 PYG	39.644.785,83 PYG
6 AÑO 2023	6.343.165,73 PYG	61.494.299,90 PYG	33.301.620,10 PYG
7 AÑO 2024	5.328.259,22 PYG	66.822.559,11 PYG	27.973.360,89 PYG
8 AÑO 2025	4.475.737,74 PYG	71.298.296,86 PYG	23.497.623,14 PYG
9 AÑO 2026	3.759.619,70 PYG	75.057.916,56 PYG	19.738.003,44 PYG
10 AÑO 2027	3.158.080,55 PYG	78.215.997,11 PYG	16.579.922,89 PYG
11 AÑO 2028	2.652.787,66 PYG	80.868.784,77 PYG	13.927.135,23 PYG
12 AÑO 2029	2.228.341,64 PYG	83.097.126,41 PYG	11.698.793,59 PYG
13 AÑO 2030	1.871.806,97 PYG	84.968.933,38 PYG	9.826.986,62 PYG
14 AÑO 2031	1.572.317,86 PYG	86.541.251,24 PYG	8.254.668,76 PYG*

*Valor residual del vehículo que no se puede amortizar

Tipo de elemento	Coefficiente lineal máximo	Período de años máximo
Obra civil		
Obra civil general	2%	100
Pavimentos	6%	34
Infraestructuras y obras mineras	7%	30
Centrales		
Centrales hidráulicas	2%	100
Centrales nucleares	3%	60
Centrales de carbón	4%	50
Centrales renovables	7%	30
Otras centrales	5%	40
Edificios		
Edificios industriales	3%	68
Terrenos dedicados exclusivamente a escombreras	4%	50
Almacenes y depósitos (gaseosos, líquidos y sólidos)	7%	30
Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas	2%	100
Instalaciones		
Subestaciones. Redes de transportes y distribución de energía	5%	40
Cables	20%	10
Resto instalaciones	10%	20
Maquinaria	12%	18
Equipos médicos y asimilados	15%	14
Elementos de Transporte		
Locomotoras, vagones y equipos de tracción	8%	25
Buques, aeronaves	10%	20
Elementos de transporte interno	10%	20
Elementos de transporte externo	16%	14
Equipos electrónicos e informáticos		
Autocamiones	20%	10
Mobiliario	10%	20
Lencería	25%	8
Cristalería	50%	4
Útiles y herramientas	25%	8
Moldes, matrices y modelos	33%	6
Otros enseres	15%	14
Equipos electrónicos	20%	10
Equipos para procesos de información	25%	8
Sistemas y programas informáticos	33%	6
Producciones cinematográficas, fonográficas, videos y series	33%	6
Otros elementos	10%	10

OPCIÓN 1

Descripcion del bien y observaciones	Valor de adquisición	% Anual de Amorrización
MOTONIVELADORA	168.000,00 €	16,0%

Periodo	Cuota Amortizacion	Amortizacion Acumulada	Valor Residual
1 AÑO 2018	26.880,00 €	26.880,00 €	141.120,00 €
2 AÑO 2019	22.579,20 €	49.459,20 €	118.540,80 €
3 AÑO 2020	18.966,53 €	68.425,73 €	99.574,27 €
4 AÑO 2021	15.931,88 €	84.357,61 €	83.642,39 €
5 AÑO 2022	13.382,78 €	97.740,39 €	70.259,61 €
6 AÑO 2023	11.241,54 €	108.981,93 €	59.018,07 €
7 AÑO 2024	9.442,89 €	118.424,82 €	49.575,18 €
8 AÑO 2025	7.932,03 €	126.356,85 €	41.643,15 €
9 AÑO 2026	6.662,90 €	133.019,75 €	34.980,25 €
10 AÑO 2027	5.596,84 €	138.616,59 €	29.383,41 €
11 AÑO 2028	4.701,35 €	143.317,94 €	24.682,06 €
12 AÑO 2029	3.949,13 €	147.267,07 €	20.732,93 €
13 AÑO 2030	3.317,27 €	150.584,34 €	17.415,66 €
14 AÑO 2031	2.786,51 €	153.370,84 €	14.629,16 €*

*Valor residual del vehículo que no se puede amortizar

Descripcion del bien y observaciones	Valor de adquisición	% Anual de Amortización
RETROEXCAVADORA	74.074,07 €	16,0%

Periodo	Cuota Amortizacion	Amortizacion Acumulada	Valor Residual
1 AÑO 2018	11.851,85 €	11.851,85 €	62.222,22 €
2 AÑO 2019	9.955,56 €	21.807,41 €	52.266,67 €
3 AÑO 2020	8.362,67 €	30.170,07 €	43.904,00 €
4 AÑO 2021	7.024,64 €	37.194,71 €	36.879,36 €
5 AÑO 2022	5.900,70 €	43.095,41 €	30.978,66 €
6 AÑO 2023	4.956,59 €	48.052,00 €	26.022,08 €
7 AÑO 2024	4.163,53 €	52.215,53 €	21.858,54 €
8 AÑO 2025	3.497,37 €	55.712,90 €	18.361,18 €
9 AÑO 2026	2.937,79 €	58.650,69 €	15.423,39 €
10 AÑO 2027	2.467,74 €	61.118,43 €	12.955,65 €
11 AÑO 2028	2.072,90 €	63.191,33 €	10.882,74 €
12 AÑO 2029	1.741,24 €	64.932,57 €	9.141,50 €
13 AÑO 2030	1.462,64 €	66.395,21 €	7.678,86 €
14 AÑO 2031	1.228,62 €	67.623,83 €	6.450,25 €*

*Valor residual del vehículo que no se puede amortizar

Descripcion del bien y observaciones	Valor de adquisición	% Anual de Amortización
RULO COMPACTADOR	70.000,00 €	16,0%

Periodo	Cuota Amortizacion	Amortizacion Acumulada	Valor Residual
1 AÑO 2018	11.200,00 €	11.200,00 €	58.800,00 €
2 AÑO 2019	9.408,00 €	20.608,00 €	49.392,00 €
3 AÑO 2020	7.902,72 €	28.510,72 €	41.489,28 €
4 AÑO 2021	6.638,28 €	35.149,00 €	34.851,00 €
5 AÑO 2022	5.576,16 €	40.725,16 €	29.274,84 €
6 AÑO 2023	4.683,97 €	45.409,14 €	24.590,86 €
7 AÑO 2024	3.934,54 €	49.343,68 €	20.656,32 €
8 AÑO 2025	3.305,01 €	52.648,69 €	17.351,31 €
9 AÑO 2026	2.776,21 €	55.424,90 €	14.575,10 €
10 AÑO 2027	2.332,02 €	57.756,91 €	12.243,09 €
11 AÑO 2028	1.958,89 €	59.715,81 €	10.284,19 €
12 AÑO 2029	1.645,47 €	61.361,28 €	8.638,72 €
13 AÑO 2030	1.382,20 €	62.743,47 €	7.256,53 €
14 AÑO 2031	1.161,04 €	63.904,52 €	6.095,48 €*

*Valor residual del vehículo que no se puede amortizar



Mancomunidades municipales para el desarrollo sostenible

UNA INICIATIVA DE COOPERACIÓN TRIANGULAR COFINANCIADA POR LA **Ventana Adelante 2023**

www.adelante2.eu

BENEFICIARIO



PRIMER OFERENTE



SEGUNDO OFERENTE



ENTIDADES COLABORADORAS

