

FEDERACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE CARTAGO

# Plan Estratégico Institucional

---

2015-2020

28 de Agosto del 2015



El presente documento contiene la propuesta de Plan Estratégico 2015-2020 para la Federación de Municipalidades de la provincia de Cartago.

## Tabla de contenido

I.	Introducción .....	2
II.	Antecedentes y fundamento jurídico.....	2
III.	Objetivos del proceso.....	6
IV.	Marco Teórico .....	7
V.	Alcance y producto esperado.....	10
VI.	Metodología .....	11
VII.	Resultados obtenidos.....	17
VIII.	Plan Estratégico.....	33
IX.	Monitoreo y Seguimiento del plan.....	41
X.	Hallazgos y Recomendaciones .....	41

## I. Introducción

La planificación estratégica consiste en un plan de acción, sistemático y ordenado que pretende lograr una mejora sostenida de la institución: es fundamental como instrumento de gestión organizacional. En la gestión pública, adquiere una importancia mayor, por la compleja dinámica en que están inmersas, como es el caso de la Federación de Municipalidades de la Provincia de Cartago. Interactúan en la provincia, diversidad de actores que trabajan por el desarrollo de la misma, tienen los gobiernos locales la enorme tarea de fomentar estos procesos y por ende tiene esta institución una gran oportunidad de ayudarles en este proceso.

Así bien, plantea Isabel Calvo, planificadora y promotora social, que la formulación de planes estratégicos, debe de ser un proceso de aprendizaje organizativo donde los actores involucrados sean capaces de reflexionar sobre la naturaleza de las acciones públicas (por qué y para qué) e incluir su respuesta con la mirada puesta en el largo plazo, incorporando de manera relevante la noción del entorno, el exterior de la organización.

La Federación de Municipalidades ha mantenido a través de los años la cultura de mantener un proceso de elaboración de planes estratégicos. El último plan elaborado se desarrolló para el periodo 2011-2015. Por tanto, desde el año pasado, inició el proceso de revisión y reformulación del plan estratégico.

Se construyó una metodología de trabajo adecuada para incorporar la visión de los directores y funcionarios de la institución así como otros actores que interactúan diariamente con la institución.

El presente documento contiene la propuesta de Plan Estratégico 2011-2015, incluyendo el diagnóstico, los resultados obtenidos y el proceso de elaboración mediante el análisis de los insumos obtenidos en ese proceso.

## II. Antecedentes y fundamento jurídico

El artículo 1 de los Estatutos de la Federación de Municipalidades de la provincia de Cartago, cita,

*“Las Municipalidades de Cartago, Jiménez, La Unión, Paraíso, Turrialba, Alvarado, Oreamuno, El Guarco, y los Concejos de Distrito de Cervantes y Tucurrique, constituyen una Federación de Municipios de Cartago, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9, 10 y 11 del Código Municipal, Ley 7794 de abril de 1998 y sus reformas”.*

✓ Código Municipal

Artículo 9

Las municipalidades podrán pactar entre sí convenios cuya finalidad sea facilitar y posibilitar el cumplimiento de sus objetivos, lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus acciones, así como para prestar servicios y construir obras regionales o nacionales.

Artículo 10

Las municipalidades podrán integrarse en federaciones y confederaciones; sus relaciones se establecerán en los estatutos que aprueben las partes, los cuales regularán los mecanismos de organización, administración y funcionamiento de estas entidades, así como las cuotas que deberán ser aportadas. Para tal efecto, deberán publicar en La Gaceta un extracto de los términos del convenio y el nombramiento de los representantes.

Artículo 11

Previo estudio de factibilidad, los convenios intermunicipales requerirán la autorización de cada Concejo, la cual se obtendrá mediante votación calificada de dos terceras partes de la totalidad de sus miembros. Estos convenios tendrán fuerza de ley entre las partes.

✓ Estatutos

Los estatutos de la institución establecen los siguientes objetivos generales:

- Promover y fortalecer la integración y el progreso de la Provincia, en los ámbitos social, territorial, económico, y que también se extenderá a cuantos aspectos tengan relación con intereses y acciones en pro y beneficio de la salud pública y el medio ambiente para una buena gestión y gobernabilidad
- Impulsar una efectiva descentralización política, funcional y administrativa del Estado costarricense a favor del fortalecimiento del régimen municipal
- Mejorar las capacidades técnicas, administrativas y financieras de las municipalidades integrantes

Así mismo, establece como objetivos específicos los siguientes:

- Facilitar la coordinación entre las municipalidades que la integran y el gobierno central e instituciones, federaciones de municipalidades, gobiernos locales y organizaciones relacionadas con el quehacer municipal
- Coordinar y establecer alianzas estratégicas y convenios cooperativos con las instituciones públicas y privadas para el desarrollo de los fines contemplados en el presente estatuto y los respectivos planes operativos
- Impulsar la organización comunal y promover la participación ciudadana en las decisiones municipales
- Promover en todas las acciones y proyectos de la Federación los siguientes ejes transversales: equidad de género, desarrollo sostenible, derechos humanos e investigación
- Coadyuvar en la realización de los planes de Desarrollo Urbano, ordenamiento territorial locales y directrices regionales, ambiente y salud, gestión local, cooperación y asistencia técnica y cualquier otro de interés regional y nacional
- Impulsar, apoyar y promover proyectos e iniciativas a nivel local, nacional y extranjero relacionados con la conservación del ambiente, incluyendo la educación ambiental y la preservación de los recursos naturales

- Impulsar, promover y contribuir en el adecuado manejo y recolección de los desechos sólidos de las municipalidades integrantes de la federación, e incluso, si fuera necesario, a nivel nacional y extranjero
- Gestionar y/o administrar fuentes de financiamiento a través de empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con el fin de financiar aquellas acciones tendientes a cumplir con los objetivos propuestos
- Procurar la inversión productiva, tanto de empresas públicas como privadas, que propicie el desarrollo socio económico y el aumento de los ingresos municipales de sus afiliadas y de la propia Federación
- Cooperar con otros organismos y/o entidades públicas o privadas en aquellos aspectos y actividades que interesen a la Federación y a sus afiliadas
- Impulsar ante las instituciones públicas y privadas aquellas gestiones en defensa y tutela de intereses y derechos de la ciudadanía cartaginesa, sin perjuicio de los límites legales vigentes

### III. Objetivos del proceso

#### *Objetivo General*

El proceso desarrollado tiene como objetivo general la definición de ejes, objetivos, acciones y estrategias que guíen el accionar de la Federación de Municipalidades de la Provincia de Cartago durante el periodo en el periodo 2015-2020.

#### *Objetivos Específicos*

- Describir antecedentes y fundamento jurídico de la Federación de Municipalidades
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Identificar la percepción de los representantes de las municipalidades ante el Concejo Directivo así como de los actores que trabajan directamente con la Federación de Municipalidades
- Construir estrategias con base a los insumos generados con la metodología

#### IV. Marco Teórico

La acción de planificar implica organizar, integrar y hacer compatibles entre sí a un conjunto de decisiones que conducirán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia hacia el logro de objetivos y metas preestablecidas.

Es una acción inherente al Estado, que es el instrumento social que cada pueblo ha construido y mantiene para orientar la ciudadanía. La planificación tiene entonces un contenido externo: está contemplando previsiones y efectos integrales desde el punto de vista social y económico para el país, por lo que la instancia administrativa desde donde puede y debe desarrollarse esta acción debe ser el estado mismo.

La planificación es un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados. Se planifica para disminuir el margen de error y aumentar el de éxito.

##### Definición de Planificación

Se define como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio: define objetivos a largo plazo, identifica metas, y objetivos cuantitativos y desarrolla estrategias para alcanzarlos, identificando los recursos necesarios para llevar a cabo dichas estrategias siguiendo una misión y visión empresarial.

Constituye un sistema gerencial que hace énfasis en el “que lograr” (objetivos) y “que hacer” (estrategias).

Integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), el mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y el corto plazo (planes operativos).



¿Por qué es importante?

- Mantiene el enfoque en el presente y en el futuro.
- Refuerza los elementos de la misión, visión y estrategia.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigna prioridades para destinar los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeamiento táctico de corto plazo.
- Señala los objetivos centrales y propicia el acercamiento de las acciones a las metas.

### Modelo de Planeamiento Estratégico

Las principales características de aplicación del modelo de planeamiento estratégico se describen como dos fases: premisas y planes.

*Premisas de planeación:* antes de elaborar el plan, las personas involucradas deben tener amplio conocimiento de lo que tiene en mente la dirección ejecutiva sobre cómo proceder cuando se ejecute el plan. Esta etapa es comúnmente conocida como el “análisis de situación”.

*Formulación de planes:* una vez que se establecen las premisas, el siguiente paso consiste en formular estrategias maestras (que se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas) y de programas.

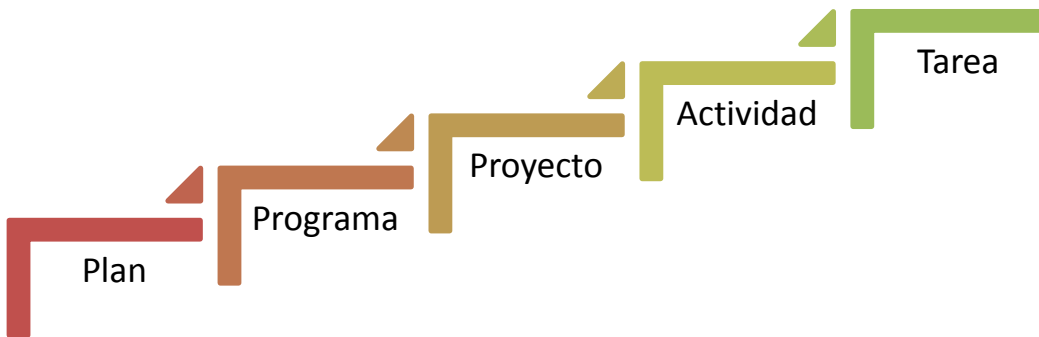
### Planes, programas y proyectos

Un plan es de carácter más global, hace referencia a decisiones de carácter más general que expresan los lineamientos los lineamientos políticos fundamentales, prioridades y estrategias de acción. Es el parámetro técnico político dentro del que se enmarcan los programas y proyectos.

Un programa es un conjunto organizado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados. Varios programas hacen operar un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período dado.

Un proyecto es un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí para alcanzar metas y objetivos específicos. La diferencia entre programa y proyecto es la magnitud de lo que se quiere lograr.

De acuerdo con este planteamiento, el proceso se desarrollaría de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

## V. Alcance y producto esperado

Como se planteó anteriormente, el último plan estratégico construido es la versión que abarcó del 2011 al 2015, por tanto para este año debía construirse una nueva versión.

Para la construcción de este plan se definió una metodología que incorporara la perspectiva de los diferentes actores. Al finalizar todas las etapas contará la institución, con un documento que contiene ejes estratégicos, objetivos, acciones y las propias estrategias a seguir.

Siguiendo la metodología, una vez obtenida la aprobación de ejes, objetivos, acciones y estrategias, se desarrollará la programación del mismo para la definición de proyectos, actividades y tareas para su cumplimiento.

## VI. Metodología

La etapa inicial de construcción de este plan estratégico institucional fue precisamente el diseño de la metodología más adecuada para conseguir el objetivo planteado. Considerando los diferentes actores que ya sea forman parte de la institución o de alguna forma coordinan e interactúan con ella, se plantearon las siguientes etapas para la creación del plan.

### *Etapa 1: Análisis teórico y diagnóstico de la situación actual.*

Comprende el proceso de revisión bibliográfica de documentos oficiales (estatutos, Código Municipal, planes estratégicos anteriores) y referencias teóricas para la construcción del plan. El objetivo era conocer el contexto actual de la Federación de Municipalidades de Cartago que plantea la base para la creación del Plan Estratégico de la institución.

Los documentos fueron revisados por los funcionarios de la Federación de Municipalidades de la provincia de Cartago bajo la siguiente distribución

<b>Documento</b>	<b>Equipo/Funcionario que lo revisó</b>
Estatutos	Silvia Navarro Gómez
Plan Estratégico 2004	Sonia Serrano Segura
Plan estratégico de desarrollo de la Federación (2007)	Gabriela Lacayo Zelaya
Plan Estratégico 2011-2015	Adriana Meza Solano
Manual de puestos	Raquel Tencio Montero y Ligia Vargas Ortega
Reglamento Autónomo de servicios	Carlos Vargas Solano

*Etapa 2: Definición de la metodología y herramientas a utilizar.*

La segunda etapa fue la del análisis de las etapas necesarias para construir el plan, así como las herramientas que se utilizaron en cada fase constructiva. Con el objetivo de definir la metodología y cronograma de trabajo para la elaboración del plan, incluyendo plazos y participantes de cada etapa.

*Etapa 3: Construcción de las herramientas propuestas en la metodología*

Es la etapa de elaboración de las herramientas que se utilizaron en cada etapa metodológica:

1. Los cuestionarios que se aplicaron a los funcionarios
2. Los cuestionarios que se aplicaron a los integrantes de los foros y las mesas de trabajo
3. Las entrevistas que se aplicaron a los alcaldes, presidentes municipales, y regidores.
4. El material de trabajo de los talleres realizados con los funcionarios

Las herramientas se construyeron de acuerdo con la información que se desea obtener en cada fase.

*Etapa 4: Sesiones individuales con los funcionarios de la institución*

Se realizaron sesiones de trabajo con todo el personal para aplicación del cuestionario sobre funciones, competencias y temáticas de la Federación, estrategias posibles para el logro de objetivos, temáticas no atendidas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El cuestionario incluía las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las funciones de su puesto?
- ¿Cuál es el objetivo principal de su puesto?
- ¿Cuáles son los objetivos secundarios de su puesto?
- A su criterio, ¿Cuáles son las temáticas principales que competen a la Federación de Municipalidades de Cartago?
- ¿Cuáles son las estrategias que debe tener la Federación para la consecución de las temáticas principales que le competen?
- ¿Considera que existe algún tema que no se está tratando actualmente y debería tratarse?
- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Federación?
- ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de la Federación?
- ¿Cuáles considera que son las principales debilidades de la Federación?
- ¿Cuáles considera que son las principales amenazas de la Federación?

*Etapa 5: Aplicación de cuestionarios con los integrantes de los diferentes foros.*

Se aplicaron los cuestionarios respectivos con los equipos técnicos en los que participa la Federación (CIVCO, Foro de Abogados, Foro de Gestores Ambientales, Foro de Gestión Vial), para conocer sus opiniones sobre objetivos y competencias de la Federación así como estrategias a seguir para lograrlas. Se aplicaron un total de 12 cuestionarios.

El cuestionario incluía las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza la Federación de Municipalidades en este Foro?
2. ¿Conoce usted otras funciones que desempeña la Federación de Municipalidades?
3. Desde un punto de vista estratégico, ¿qué actividades o proyectos considera usted que debe desarrollar la Federación de Municipalidades a nivel regional?

*Etapa 6: Aplicación de encuestas a alcaldes, presidentes municipales y regidores.*

En esta etapa se aplicaron encuestas a los alcaldes e intendentes de la provincia, así como a los presidentes municipales y regidores, con el objetivo de conocer su percepción sobre la Federación.

Se aplicaron entrevistas al presidente del Concejo Directivo de la Federación, 8 alcaldes e intendentes y 12 representantes de los Concejos Municipales (entre presidentes y regidores).

La entrevista incluía las siguientes preguntas:

1. ¿En qué proyectos ha trabajado con la Federación?
2. ¿Qué ventajas percibe de pertenecer a la Federación?
3. ¿Cuáles son las principales ventajas de formar una asociación con otras municipalidades de la provincia?
4. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de la federación?
5. ¿Cuáles son los aspectos que considera que la Federación podría mejorar?
6. ¿Qué retos o nuevos proyectos usted considera que la Federación debe plantearse?
7. ¿Qué espera usted de la Federación de Municipalidades de Cartago?
8. Pensando a nivel provincial, considerando todas las municipalidades y concejos municipales de distrito: ¿en qué temas se puede hacer proyectos conjuntos?
9. ¿Cómo le gustaría que esté su cantón en un plazo de 5 años?
10. A nivel individual, (sólo esta municipalidad): ¿Cuáles son las principales necesidades de formación y capacitación que tienen?

*Etapa 7: Síntesis de la información y elaboración de matrices de resultados.*

La etapa número 7 tiene por objetivo la construcción de matrices de información sistematizada para su posterior análisis con los funcionarios de la Federación de Municipalidades. Las herramientas generadas durante esta etapa son:

<b>Herramienta</b>	<b>Insumo para su elaboración</b>
Cuadro FODA	Cuestionarios individuales de los funcionarios
Matriz de información de cuestionarios a participantes de Foros	Cuestionarios a participantes de los Foros en que participa la Federación de Municipalidades
Matriz de información de entrevistas a alcaldes	Entrevistas a Alcaldes
Matriz de información de entrevistas a Presidentes Municipales	Entrevistas a Presidentes Municipales
Matriz Resumen de Alcaldes	Matriz de información de entrevistas a alcaldes
Matriz Resumen de Presidentes	Matriz de información de entrevistas a Presidentes Municipales

*Etapa 8: Talleres de análisis de la información y construcción del plan estratégico*

La etapa número ocho se desarrolló para analizar la información sistematizada en la etapa anterior. Se llevaron a cabo una serie de talleres para analizar la información con el objetivo de definir puntos clave, insumo de las estrategias que se plantearían posteriormente.



Se desarrollaron los siguientes talleres:

- Taller de construcción de estrategias FODA
- Taller de análisis: Misión-Visión
- Taller análisis información de información de cuestionarios a participantes de los foros, así como de las entrevistas a alcaldes, regidores y/o presidentes municipales.
- Taller de análisis de puntos clave y definición de estrategias
- Taller de revisión de la Propuesta del Plan Estratégico

Etapa 9: Redacción de la propuesta de Plan Estratégico

El objetivo de esta etapa es la construcción propiamente de la propuesta del plan estratégico y redacción del presente documento.

## VII. Resultados obtenidos

Considerando la información presentada previamente, sobre las etapas metodológicas que conformaron este proceso de elaboración de la propuesta de plan estratégico para la Federación de Municipalidades de la Provincia de Cartago, se presentan en este apartado los principales resultados obtenidos.

- Matriz FODA

<b>Análisis Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales capacitados y con mucha experiencia</li> <li>• La federación es bastante conocida</li> <li>• La federación es bastante organizada</li> <li>• El personal tiene buenas condiciones laborales</li> <li>• Unidad técnica que fortalece las municipalidades (está bien pensando porque son necesidades que tienen las municipalidades)</li> <li>• Todas las municipalidades y concejos de distrito están afiliadas</li> <li>• Buena coordinación de las funciones del personal</li> <li>• La parte de comunicación es muy fuerte (página actualizada, boletines, se da apoyo, tanto en la parte política como técnica y se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco presupuesto</li> <li>• Dependencia de las cuotas de las municipalidades</li> <li>• No tener edificio propio</li> <li>• No contar con un vehículo propio para no depender del transporte de las municipalidades</li> <li>• Falta de equipo y/o mantenimiento del mismo (equipo técnico para las labores de campo)</li> <li>• No tener ayudantes de campo (trabajo técnico)</li> <li>• La forma en que los regidores/alcaldes llevan la información a sus municipalidades para que sepan y sus posiciones a la Federación</li> <li>• Imposibilidad de crecimiento del personal por lo limitado del</li> </ul>

<p>expone bien el trabajo que hace la Federación)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tener una geóloga, es muy requerido en la región y ninguna municipalidad lo tiene</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Cordialidad que existe entre los alcaldes que se ayudan mucho (documento de ayuda mutua que existe, se generó desde la federación)</li><li>• Hay representantes en la parte política que tienen otras representaciones y eso también ayuda (directivas nacionales)</li><li>• La administración (Don Alberto) tiene mucha experiencia y lucha por la Federación</li><li>• El personal en sí: familiaridad que nos hace sentir en confianza</li><li>• Tomos somos de cantones diferentes y nos da perspectivas porque conocemos la realidad</li><li>• CIVCO por la participación técnica</li></ul>	<p>presupuesto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Algunas veces la Junta Directiva no piensa en el cómo enfrentar adversidades de largo plazo</li><li>• Falta de experiencia de los miembros de la Junta Directiva (a veces aprueban mociones que van en contra de la Federación)</li><li>• No contar con un espacio propio</li><li>• Falta de vehículo institucional</li><li>• Falta de maquinaria para prestar servicio a las municipalidades que no lo tienen</li><li>• Tema económico: no hay financiamiento permanente</li><li>• No tener ingresos más allá de lo que ellos aportan</li><li>• Equipo tecnológico</li><li>• Desvinculación de la Junta Directiva en temas fundamentales (falta de apoyo)</li><li>• Plataforma electrónica institucional (que todos tengamos correo electrónico)</li></ul>
--	--

<b>Análisis Externo</b>	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser un ente organizado, puede servir para ayuda internacional</li> <li>• Podemos generar incidencia (proyectos de ley)</li> <li>• Se puede generar proyectos regionales que sirvan de ejemplo al país</li> <li>• Que hay una ley que nos otorgue presupuesto</li> <li>• Mediante el enlace con instituciones se podrían generar proyectos y de esa manera generar/gestionar recursos</li> <li>• Apoyar temas donde se vea el impacto regional</li> <li>• Marco legal que permita entrada de recursos económicos como institución pública que trabaja por los gobiernos locales</li> <li>• Los alcaldes que son 10. Ellos tienen poder en la municipalidad y tenemos que poder aprovechar esto con visión</li> <li>• Diputados en la Asamblea Legislativa que fueron alcaldes ( y miembros de la Federación) y podrían ayudarnos con proyectos de ley</li> <li>• Afinidad con líderes políticos que da ventajas a la Federación</li> <li>• Buenas relaciones del Director Ejecutivo con las autoridades legislativas</li> <li>• CIVCO: oportunidad para generar proyectos por la calidad técnica</li> <li>• CONACAM</li> <li>• Créditos revoluticos podemos analizar si la Federación puede beneficiarse</li> <li>• Alianza con el TEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas decisiones políticas</li> <li>• Que las municipalidades decidan que no les interesa la Federación por cuestiones políticas</li> <li>• Desafiliación de municipalidades</li> <li>• Que las municipalidades decidan que no pueden incrementar sus aportes a la Federación</li> <li>• Que no busquemos mejoras (presupuesto y mejora de equipos) porque la Federación queda rezagada</li> <li>• Temas políticos: el manejo de la parte política</li> <li>• Posibilidad de desafiliación de las municipalidades grandes</li> <li>• Roces políticos</li> <li>• Roces técnicos-políticos</li> </ul>

- Estrategias FODA

Se elaboraron en grupos de trabajo, estrategias F-O, D-O, F-A y D-A. Posteriormente, cada grupo procedió a analizar la información del otro grupo para complementar la construcción de cada uno.

Material del Grupo 1:

*Estrategias F-O*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar la unión regional de las 10 municipalidades</li> <li>2. Potenciar el trabajo de la UTI por medio de convenios y proyectos regionales por medio de diferentes instituciones en beneficio municipal</li> <li>3. Apoyar a la UNGL en proyectos de Incidencia política municipal, que se encuentran en corriente legislativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticamente es poco factible sin embargo del punto de vista técnico, la federación debe consolidar esa visión.</li> <li>2. Retomar los convenios con universidades CATIE, EARTH, Fundaciones y otras instituciones (ej: Gestión Vial del MOPT)</li> <li>3. Es un papel de la Dirección Ejecutiva y el Concejo</li> </ol>

*Estrategias D-O*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar ayuda a nivel internacional y de gobierno nacional. Mejorar las condiciones físicas y laborales (edificio, equipo y vehículo)</li> <li>2. Generar incidencia política para mejorar la comunicación a nivel de Concejo.</li> <li>3. Generar incidencia política para mayor vinculación de la Junta Directiva en temas decisivos, proyectos de ley, foros, capacitaciones de temas municipales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es fundamental realizarlo, pero compete totalmente a los jefes de la Federación</li> <li>2. Depende de la voluntad política</li> <li>3. Si, en beneficio de FEDEMUCARTAGO</li> </ol>

*Estrategias F-A*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar capacitación e inducción por medio de la Unidad Técnica para las nuevas autoridades municipales</li> <li>2. Potenciar el trabajo de la Unidad Técnica aunado a un liderazgo positivo para fortalecer las decisiones políticas que incidan en la parte técnica y presupuestaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe ser permanente, por una visión regional</li> <li>2. Ok.</li> </ol>

*Estrategias D-A*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover convenios institucionales a nivel internacional y nacional que favorezca el ámbito político y económico de la Federación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ok</li> </ol>

*Material del grupo 2:*

*Estrategias F-O*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que la federación brinde mayores servicios a la municipalidades</li> <li>2. Que la federación con la UTI brinde servicios a otras instituciones dentro de la región y poder generar nuevos ingresos económicos</li> <li>3. Realización de proyectos de impacto regional o nacional que generen ingresos extraordinarios</li> <li>4. Convertir a la Federación en impulsor y mediador de proyectos de bienestar laboral, económico y social en la provincia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especificar a qué se refieren con mayores servicios.</li> <li>2. Muy buena observación</li> <li>3. Muy buena observación</li> <li>4. No es prioritario para la federación</li> <li>5. Debe ser prioridad para la Federación: contar con una oficina de proyectos o planificador de proyectos</li> </ol>

*Estrategias D-O*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas de cooperación mediante proyectos de cooperación internacional</li> <li>2. Buscar créditos no revolutivos</li> <li>3. Proyectos de impacto regional para brindar soluciones a los problemas que enfrentan los municipios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente idea</li> <li>2. ¿Aplica para la federación? Si la respuesta es positiva, es una excelente idea</li> <li>3. Prioridad para la federación pero por medio de instituciones</li> </ol>

*Estrategias F-A*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar las UTI y sus trabajos para brindar interés y confianza a los políticos y representantes a mayor escala</li> </ol>	<p>Dos puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El técnico siempre como asesor político debe brindar confianza al político o tomador de decisión</li> <li>2. Generar incidencia a través del trabajo de la unidad técnica a favor de la Federación</li> </ol>

*Estrategias D-A*

<b>Estrategia</b>	<b>Observaciones</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar y trabajar con las fortalezas y oportunidades</li> </ol>	

- Análisis Misión-Visión

Se realizó con los funcionarios, un taller de análisis de la Misión-Visión institucional. El siguiente cuadro resume la información provista por los participantes.

<i>¿Quiénes somos?</i>	Somos una institución de carácter público que agrupa los gobiernos locales de la provincia de Cartago.
<i>¿Qué buscamos?</i>	El fortalecimiento de los gobiernos locales miembros y por ende el desarrollo de nuestra provincia.
<i>¿Dónde lo hacemos?</i>	En la provincia de Cartago.
<i>¿Por qué lo hacemos?</i>	Porque queremos el desarrollo de la provincia.
<i>¿Cuál es la imagen deseada?</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser una entidad fuerte, reconocida y autosuficiente.</li><li>• Ser líder entre las federaciones municipales.</li><li>• Ser gestor en proyectos regionales.</li></ul>



• Matriz resumen de cuestionarios aplicados a los participantes de los foros

	<i>Funciones de la Federación en el Foro</i>	<i>Otras funciones que desempeña la Federación</i>	<i>Actividades o proyectos que debe desarrollar la Federación a nivel regional</i>
1	1. Enlace político y administrativo 2. Apoyar las conclusiones de la mesa de enlaces municipales 3. Aportan en criterio técnico y legal por medio de profesionales	1. Coordinación política y administrativa	1. Temas transversales: hídrico, residuos sólidos, energías limpias
2	1. Integración de las municipalidades que formamos parte de la mesa de trabajo 2. Mantiene una comunicación directa informativa con los miembros de municipalidades que por alguna razón no participa de la sesión 3. Organismo impulsor de los planes reguladores de la provincia de Cartago	1. Asesoría técnica a la Municipalidad 2. Integración de foros de abogados y gestores ambientales	1. Impulsar la reforma al Código Municipal 2. Problemática del agua en Cartago 3. Reforzar la integración de las municipalidades para atender la problemática de la disposición de desechos sólidos además de concretar la adquisición de una concesión minera
3	1. Es el enlace que comunica los proyectos desarrollados por las municipalidades y los coordina regionalmente		1. Se requiere una coordinación regional con respecto del agua potable 2. Sobre tratamiento de aguas grises (contaminación de los ríos) 3. Colaborar con las municipalidades sobre la gestión del cobro
4	1. Enlace técnico regional-Cartago	1. Coadyuban con otros gobiernos locales regionales y locales acciones en pro del desarrollo general	1. Continúan apoyando las acciones de la mesa de enlaces técnicos de CIVCO-Cartago y también integran a su plan nuestros temas de agenda
5	1. Esta mesa ha servido de gran soporte y apoyo para todas las municipalidades. Aborda gran materia en diferentes áreas donde la federación ha sido no solo como gran moderador y de gran apoyo para convenios con otras municipalidades	1. Además de los convenios que esta municipalidad puede emplear e implementar. 2. El soporte técnico-profesional y coordinación con otros municipios para obtener colaboraciones y la coordinación de las mismas sirve de enlace	1. La coordinación y más colaboración con los municipios 2. Incentivar la unificación regional de las municipalidades 3. Gestionar capacitaciones a nivel región de los problemas que vinculan a todos los municipios
6	1. Orienta los esfuerzos de la mesa a trabajo mancomunado 2. Asesora en áreas específicas en la planificación del territorio 3. Coordina recursos y esfuerzos institucionales para alcanzar metas en el plano territorial	1. Atiende funciones menores que las municipalidades miembros requieren en materia de topografía, geología, legal y comunicación.	1. Todos los proyectos de la Federación deben ser encauzados a metas regionales y mancomunadas, que las municipalidades no pueden ejecutar por sí solas, en temas como: recurso hídrico, vialidad, desechos sólidos, recuperación del paisaje.
7	1. Asesora en el campo de especialidad de sus técnicos participantes (geología y abogacía) a la mesa de trabajo institucional 2. Apoya a la mesa en la toma de decisiones sobre planificación urbana 3. Dispone recurso humano y presupuestario para asegurar los fines de la mesa	1. Asesoría a las distintas municipalidades que la integran en temas muy amplios del sector municipal y específicos o puntuales conforme a los requerimientos que ellas les presentan. 2. Conformar e integrar foros regionales como el jurídico o el ambiental 3. Proponer proyectos de mejora en la gestión municipal 4. Atiende acciones legales, judiciales o administrativas que se plantean entre municipalidades. 5. Realiza estudios tales como de catastro, en beneficio de municipios cliente.	1. Resolución del problema ambiental en materia de residuos.
8	1. Coordinación de actividades y convocatoria de los diferentes actores sociales	1. Apoyo y asesoría a las municipalidades	1. Programa recurso hídrico para fortalecimiento de los acueductos administrados por las municipalidades
9	1. En este foro sobre recurso hídrico, la federación cumple una función de facilitador del proceso de manejo de recurso hídrico de las municipalidades	1. Trabajo con la gestión ambiental de las municipalidades	1. Fortalecer el programa de recurso hídrico de la provincia de Cartago
10	1. Coordinación 2. Facilita espacio, alimentación 3. Consulta técnica 4. Capacitación	1. Topografía 2. Asesoría legal 3. Asesoría Geológica	1. Búsqueda de recursos externos para generación de proyectos provinciales
11	1. Apoyar los procesos de gestión ambiental municipal relacionados con las temáticas de gestión integral de residuos sólidos, gestión integral de recurso hídrico y gestión ambiental institucional. 2. Apoyar a través de capacitaciones, charlas y mesas de trabajo.	1. Apoyo a las municipalidades en temáticas jurídicas, mesas de trabajo para la toma de decisiones, concesión de fondos para desarrollar proyectos.	1. Apoyar a las municipalidades a través de capacitaciones a funcionarios sobre la optimización del funcionamiento municipal, la eficiencia de procesos en todas las áreas.
12	1. Con respecto a la municipalidad de Cartago han realizado acciones concernientes a Planes Reguladores, Foros del Agua interdisciplinariamente con los entes que atienden.	1. Interactúa con otras municipalidades en relación a actividades de convenios, y ayuda mutua ante otras instituciones de Gobierno Central e instituciones autónomas.	1. La integración de más municipalidades a proyectos piloto tales como proyección a la comunidad, proyectos turísticos regionales, convenios de interés nacional trascendental como vialidad, tren, aeropuertos, acueductos y fortalecimiento de la economía municipal.

- Matriz resumen de la aplicación de entrevistas a los alcaldes

Tal como se explicó en el apartado de metodología, se realizaron entrevistas a los alcaldes. Con esta información se construyó una matriz detallada con la información de cada sesión y otra matriz que resume la totalidad de aportes. Los resultados sintetizados se presentan a continuación:

*Proyectos que han trabajado con la Federación*

- ✓ Asesorías de la Unidad Técnica
- ✓ Problemas del agua
- ✓ Planes Reguladores
- ✓ Participación activa en el Consejo Directivo

*Ventajas de pertenecer a la Federación*

- ✓ Mancomunidad
- ✓ Prontitud para resolver los casos
- ✓ Asesorías en las diferentes áreas
- ✓ Proyectos a nivel provincial
- ✓ Capacitación a funcionarios
- ✓ Tener una visión regional
- ✓ Actualización y retroalimentación en diferentes temas del régimen municipal
- ✓ Respaldo y confianza en el desempeño de las funciones municipales

*Ventajas de formar una asociación con otras municipalidades de la provincia*

- ✓ La defensa de intereses comunes
- ✓ Permite compartir buenas prácticas.
- ✓ Permite el desarrollo de convenios de cooperación interinstitucionales
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Toma de decisiones en grupo

- ✓ El trabajo en equipo permite una mayor incidencia política
- ✓ Intercambio de experiencias para la búsqueda de soluciones

#### *Fortalezas de la Federación*

- ✓ Contar con un personal capacitado y preparado en las diferentes áreas
- ✓ Es una institución consolidada
- ✓ Buena dirección Administrativa y técnica
- ✓ Conocimiento del régimen Municipal
- ✓ La búsqueda de beneficios grupales y no individuales
- ✓ La fuerza política permite realizar proyectos regionales
- ✓ Es una institución que da apoyo y respaldo
- ✓ Sirve como un enlace de gestión con las instituciones del gobierno

#### *Aspectos a mejorar*

- ✓ Que la Federación siga brindando jornadas de capacitación específicas para la parte política y técnica
- ✓ Reforzar la Unidad Técnica en las diferentes áreas
- ✓ Mejorar el tiempo efectivo de las asistencias de la Unidad Técnica
- ✓ Mejorar la comunicación con los Concejos Municipales a través de audiencias
- ✓ Puntualidad en el inicio de las sesiones
- ✓ Aumentar el presupuesto
- ✓ Fortalecer los servicios que ofrece la Federación con la compra de maquinaria para facilitarla a las municipalidades
- ✓ Incentivar la presencia de Alcaldes (as) e Intendentes para que asistan a las sesiones

#### *Retos o nuevos proyectos que debe plantearse*

- ✓ La búsqueda de recursos y partidas específicas con diferentes instituciones gubernamentales y ONG'S para los municipios.

- ✓ Más empoderamiento
- ✓ Construcción de un edificio propio.
- ✓ Buscar viabilidad de un tajo municipal.
- ✓ Tener una planta de asfalto.
- ✓ Proyecto del agua
- ✓ Proyecto de residuos solidos
- ✓ Más capacitación. Fortalecer la Unidad Técnica con más personal
- ✓ Proyecto de red de alcantarillado y acueductos
- ✓ Gestionar que los créditos que ofrece el IFAM sean más accesibles a las municipalidades

*Proyectos y temas conjuntos a nivel provincial*

- ✓ Proyecto regional de reciclaje y ambiente
- ✓ Oficina encargada de buscar inversión y empleo en la zona
- ✓ La federación propicie una mediación para que los municipios vecinos mejore la infraestructura limítrofe (Asfaltado, lastreado, etc.)
- ✓ Tajo a nivel provincial
- ✓ Centro de capacitación para mitigar los cambios climáticos de la región. Plan de turismo comunitario
- ✓ Organización de ferias municipales

*Visión prospectiva del cantón*

- ✓ Fomentar asesorías, ser enlaces, facilitadores y un puente para el desarrollo de cada una de las municipalidades

- Matriz resumen de la aplicación de entrevistas a los presidentes municipales y /o regidores

*Proyectos que han trabajado con la Federación*

- ✓ Nos ha ayudado con el grupo de profesionales con el que cuenta la Federación Consolidar la unidad en el Plan Estratégico. La Adquisición de un edificio.
- ✓ Aportar una imagen para la institución
- ✓ El Concejo no cuenta con una Asesora Legal
- ✓ Se ha participado en convenios con otras municipalidades para el préstamo de maquinaria
- ✓ Se han hecho buenos trabajos, en diferentes temas, acordados por todos los que asistimos como representantes a las sesiones
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Reforma a proyectos de Ley

*Ventajas de pertenecer a la Federación*

- ✓ Es una ayuda neutral para todas las Municipalidades
- ✓ Primero mantener, promover, fortalecer y consolidar el esquema de mancomunidad
- ✓ Asesorías que se puedan dar en algunos campos
- ✓ La acción política de estar conjuntadas todas las municipalidades
- ✓ Es un enlace: el acercamiento entre municipalidades, los convenios, los proyectos

*Ventajas de formar una asociación con otras municipalidades de la provincia*

- ✓ La estrategia de ayuda y de colaboración
- ✓ Más fuerza política
- ✓ La ventaja es que nos hace ser más fuertes

- ✓ Nos hace ver más como una región y no sólo como un cantón: cuando usted hace ver un concepto de colectividad le hace dar más oportunidades, podemos ayudar más, un concepto más integral
- ✓ Convenios
- ✓ Coordina proyectos y programas a largo plazo en beneficio de la provincia
- ✓ Busca ayuda técnica, asesoría y capacitación

#### *Fortalezas de la Federación*

- ✓ La fortaleza que da es la asesoría a aquellas municipalidades que por presupuesto o por su tamaño a veces les es difícil
- ✓ Que estamos afiliadas las 10 municipalidades
- ✓ que aunque somos políticos hemos mantenido un respeto por el concepto político partidista electoral
- ✓ Que tenemos un gran equipo de empleados que dan el corazón por la institución y que la Federación ha mantenido un prestigio como institución y a nuestro ritmo vamos creciendo
- ✓ asesoramiento de traer personas q nos guíen de diferentes instituciones
- ✓ La principal es la Unidad Técnica los profesionales que ponen a disposición
- ✓ Constancia en su personal
- ✓ La principal fortaleza es el peso como institución que representa, donde todas las municipalidades convergen, se unen, se apoyan y crecen como provincia

#### *Aspectos a mejorar*

- ✓ La información la llevan muy bien, además de que la hacen por medio del boletín (Esto es una fortaleza)
- ✓ Las municipalidades puedan aportar un poco más
- ✓ En el aspecto de proyección hacia el resto del país, en el concepto de coordinación interinstitucional dentro de la provincia y en el tema de comunicación para decirle más a la gente lo que hacen las municipalidades

- ✓ La Federación debe de ser un articulador integral de todas
- ✓ Creo también que se debe mejorar en la parte económica para no depender solo del aporte de las municipalidades
- ✓ Mejorar el presupuesto la parte monetaria, ya que al no contar con dinero no se puede hacer más cosas: como capacitar más tener su propio edificio
- ✓ Luchar porque la Federación tenga su propio presupuesto
- ✓ Contratar más profesionales para la Unidad Técnica
- ✓ Para mejorar la Federación debería tener sus propias instalaciones, necesita espacio para hacer las actividades y capacitaciones
- ✓ Además sería bueno fortalecer más la Unidad Técnica, es necesario una persona más en topografía, hay mucho trabajo en esa área; contar también con un gestor ambiental sería bueno

*Proyectos y temas conjuntos a nivel provincial*

- ✓ Planes reguladores, acueductos y recolección de residuos sólidos
- ✓ El tema del transporte público, empleo y ambiente
- ✓ El problema del agua
- ✓ Residuos solidos
- ✓ Arreglos de caminos
- ✓ Las carreteras (ruta de circunvalación sin llegar hacer presa en el centro de Cartago)
- ✓ Planes reguladores
- ✓ Turismo
- ✓ Estamos muy escasos de trabajo
- ✓ Seguridad Ciudadana

*Visión prospectiva del cantón*

- ✓ Dar seguimiento a los proyectos de la actual ministración sería valiosísimo ya que vamos caminando muy bien como lo son los caminos, asfalto, la planta de compostaje, las aceras.
  - ✓ Hay que tener una estrategia comercial e industrial
  - ✓ A nivel territorial más ordenado en su trama urbana, con muchas áreas recreativas, deportivas, zonas verdes, más fuentes de trabajo, educación a nivel técnico, vivienda de interés social, salud y áreas culturales.
  - ✓ Donde podamos vivir con seguridad caminando tranquilamente por las calles y se trabaje por mejorar nuestros cantones. Es un trabajo difícil pero se tiene que dar el primer paso.
- 
- Identificación de puntos clave

Como parte de la metodología, una vez que se analizó todo el material y se sistematizó la información, se procedió a identificar puntos clave presentes en los insumos. Los puntos clave son:

- ✓ Promover el empoderamiento y articulación provincial
- ✓ Proyección hacia el resto del país
- ✓ Concepto de colectividad
- ✓ Mayor vinculación del Concejo Directivo
- ✓ Mejora en la comunicación del Concejo Directivo (desde y hacia)
- ✓ Mejora en las condiciones administrativas
- ✓ Foros-proyectos-enlace-recursos
- ✓ Capacitación específica: Política y Técnica
- ✓ Incentivar presencia de Alcaldes e Intendentes en sesiones
- ✓ Instalaciones propias
- ✓ Redistribución económica para la provincia
- ✓ Gestión de recursos con ONGs e instituciones
- ✓ Oficina de inversión y empleo



- ✓ Federación como mediadora
- ✓ Proyecto de cuidado de nacientes
- ✓ Proyecto de Red de Alcantarillados y Acueductos
- ✓ Desarrollo de proyectos provinciales
- ✓ Proyectos del Recurso Hídrico
- ✓ Proyectos en seguridad ciudadana, agua, empleo, ambiente, transporte público, turismo, red vial y ordenamiento territorial
- ✓ Plan de Turismo Comunitario
- ✓ Viabilidad de un tajo municipal
- ✓ Proyecto regional de ambiente y reciclaje
- ✓ Mesas de trabajo en diferentes temas
- ✓ Proyecto de residuos sólidos
- ✓ Concepto de coordinación interinstitucional en la provincia
- ✓ Enlace de gestión con instituciones
- ✓ Visión prospectiva

## VIII. Plan Estratégico

Al analizar la información obtenida de la aplicación de las herramientas metodológicas se construyó la propuesta del Plan Estratégico de la Federación de Municipalidades de la Provincia de Cartago 2015-2020.

### *Misión*

Una federación que se caracteriza por ser una entidad de apoyo técnico y político para el impulso del desarrollo territorial de la provincia, arraigo de sus habitantes, sus riquezas naturales e históricas, valores y un desarrollo humano en donde la ciudadanía se identifica con sus problemas y soluciones, utilizando mecanismos de participación ciudadana y transparencia en el desarrollo de proyectos de índole económico, social, ambiental y cultural, mitigación de los efectos del cambio climático, entre otros aspectos.

### *Visión*

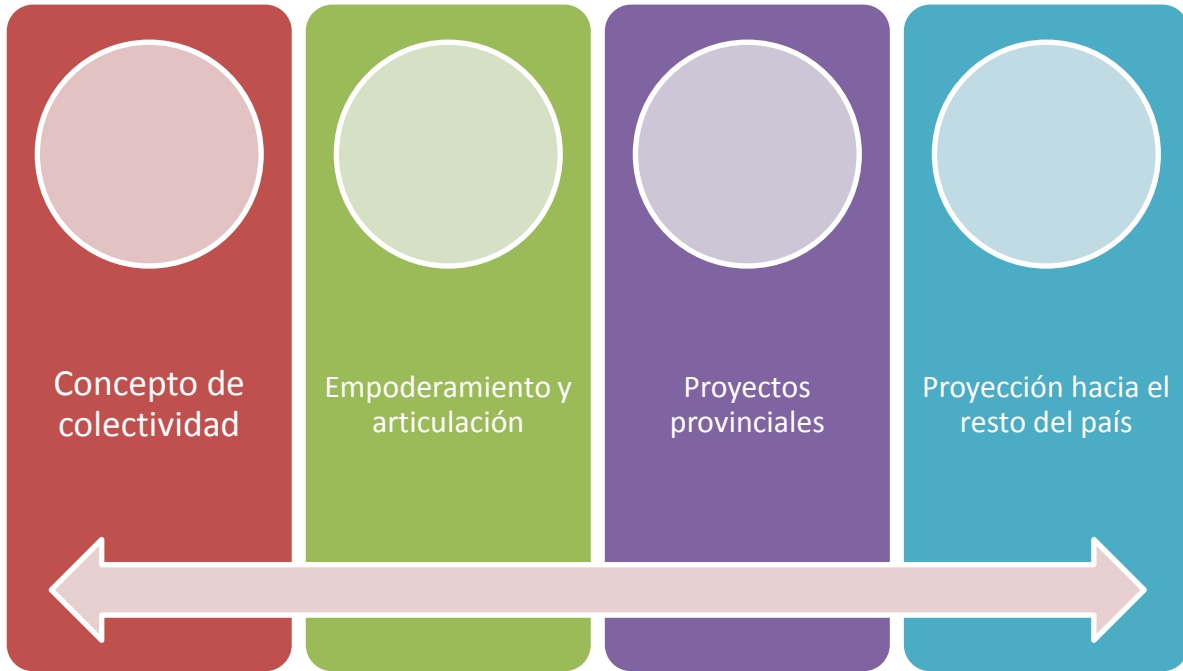
“La federación de Municipalidades de Cartago será reconocida como uno de los organismos de integración y de mancomunidad municipal, por su eficiencia y eficacia a la hora de solventar las diferentes necesidades de las municipalidades y los cantones, en donde la clave del éxito será la participación de la ciudadanía para planear, definir y ejecutar estrategias del desarrollo sostenible a nivel provincial, que potencia la calidad de vida de la población.

Tanto la federación como las municipalidades afiliadas deben estar preparadas para enfrentar de manera proactiva los diferentes cambios producidos de la globalización, ya que estos generan una integración mundial, la cual tiene efectos tanto positivos como negativos en las diferentes economías mundiales.

Todos los habitantes de la provincia, deben de tener el interés de participar conjuntamente con las municipalidades de sus cantones, en los diferentes retos, que conllevan al desarrollo eficiente y eficaz y sostenible de las comunidades”

*Postulados básicos del plan*

Se reconoce dentro de los puntos clave, 4 ideas que se consideran orientadoras de esta propuesta, en el sentido que plantean una base común para el desarrollo de las estrategias. Estas ideas, constituirán los postulados básicos del plan:



### Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos definidos son:



### Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados en el plan son:

- ✓ Fortalecer la gestión financiera de la Federación de Municipalidades para el cumplimiento de sus objetivos
- ✓ Establecer una estructura organizacional adecuada que le permita a la Federación de Municipalidades la gestión del recurso humano y el cumplimiento de sus objetivos
- ✓ Fortalecer la estrategia de comunicación de la institución con sus afiliadas y la comunidad  
Garantizar la participación activa y sensibilización de los miembros del Concejo Directivo
- ✓ Planificar el trabajo de la unidad técnica institucional
- ✓ Proveer de herramientas a las unidades técnicas para dar sostenibilidad al trabajo técnico
- ✓ Identificar nuevas oportunidades para fomentar la articulación provincial

- ✓ Propiciar espacios de diálogo y concertación provincial para el análisis conjunto de estrategias de desarrollo

*Objetivos, acciones y estrategias*

**Eje de Sostenibilidad Financiera**

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Acción Estratégica</i>	<i>Estrategia</i>
Fortalecer la gestión financiera de la Federación de Municipalidades para el cumplimiento de sus objetivos	Incidencia para la autonomía financiera	Impulsar proyectos de ley que permitan la captación de nuevos ingresos para la Federación
		Impulsar proyectos de ley que permitan programar y organizar la captación de los fondos obtenidos de las cuotas de afiliación de las Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito de la provincia
	Gestión de oportunidades de financiamiento	Elaborar un plan de gestión financiera para identificar oportunidades de cooperación y financiamiento de la institución

**Eje de Estructura Organizacional**

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Acción Estratégica</i>	<i>Estrategia</i>
Establecer una estructura organizacional adecuada que permita a la Federación de Municipalidades la gestión del recurso humano y el cumplimiento de sus objetivos	Gestión de la estructura organizacional	Actualizar los manuales de puestos de la institución
		Diagnosticar las necesidades de capacitación por competencias del personal de la institución
		Diseñar un plan de capacitación para los funcionarios de la institución considerando los resultados obtenidos del diagnóstico
		Implementar el plan de capacitación por competencias para el personal de la institución de acuerdo con los

		hallazgos del diagnóstico realizado
		Identificar las necesidades de equipo y herramientas para el trabajo administrativo y de la unidad técnica institucional (vehículo, equipo informático, instrumentos de campo)
	Promoción de la comunicación y el trabajo en equipo	Implementar un programa de fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la creatividad de los funcionarios
		Construir una política de comunicación interna que incluya herramientas dinámicas y efectivas para que todo el personal conozca el quehacer de sus compañeros de equipos (reuniones semanales efectivas, pizarra de proyectos, espacios creativos)

#### Eje de Proyección Institucional y Comunicación Política

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Acción Estratégica</i>	<i>Estrategia</i>
Fortalecer la estrategia de comunicación de la institución con sus afiliadas y la comunidad	Comunicación política institucional	Construir con el personal una estrategia de comunicación política que debe implementarse en todos los espacios de trabajo y participación de los funcionarios de la institución
		Crear un plan de visitas a los Concejos Municipales para comunicar sobre acciones realizadas y proyectos en marcha
	Proyección del quehacer institucional en la provincia de Cartago	Visitar mensualmente las municipalidades con el programa de radio
		Programar con las municipalidades e instituciones de la provincia ferias de promoción de los servicios y proyectos de acercamiento a la comunidad

**Eje de Gestión Política Institucional**

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Acción Estratégica</i>	<i>Estrategia</i>
Garantizar la participación activa y sensibilización de los miembros del Concejo Directivo	Política de incentivos	Impulsar una política de incentivos para los representantes del Consejo Directivo
		Diseñar un reglamento que establezca las condiciones para el pago de las dietas y regulación de asistencia a las sesiones
	Capacitación de miembros del Concejo Directivo	Diseñar un plan de capacitación para los miembros de la Junta Directiva que incluya temáticas de interés
		Gestionar convenios con instituciones del Estado para desarrollar procesos de capacitación conjunta para el Consejo Directivo

**Eje de Visión Prospectiva y Trabajo Interinstitucional**

<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>Acción Estratégica</i>	<i>Estrategia</i>
Planificar el trabajo de la unidad técnica institucional	Optimizar el trabajo de la Unidad Técnica	Desarrollar un estudio para identificar las necesidades de las municipalidades que podrían ser solventadas a través de la unidad técnica de la federación
		Diseñar un plan de trabajo de la unidad técnica conforme a los resultados del estudio de necesidades municipales para programar acciones a corto, mediano y largo plazo
		Promover espacios de trabajo inter institucionales que permitan intercambiar conocimientos y experiencias de cada municipio

Proveer de herramientas a las unidades técnicas para dar sostenibilidad al trabajo técnico	Fortalecimiento de las Mesas y Foros de Trabajo de la Federación	Construir un plan de gestión de recursos financieros para fortalecer los foros/mesas de trabajo provincial
		Coordinar con las instituciones educativas para la asistencia de profesionales a la mesas de trabajo para el desarrollo de proyectos provinciales
		Promover la construcción e implementación de planes de trabajo en cada mesa/foro en que participa la federación para promover proyectos de interés regional para el fortalecimiento del régimen municipal
		Gestionar una carta de compromiso de Alcaldes(as) para garantizar la participación constante de los funcionarios en cada foro/mesa de trabajo
	Promoción de las Mesas y Foros de Trabajo de la Federación	Dar continuidad a los proyectos en materia de Recurso Hídrico a través de la unidad técnica y la mesa de trabajo de CIVCO y el proyecto interinstitucional con AyA
		Generar procesos de capacitación de los funcionarios encargados de Acueductos en las municipalidades
		Impulsar proyectos de protección del recurso hídrico en los cantones
		Gestionar asistencia técnica de instituciones educativas y otras vinculadas para apoyar el funcionamiento del Foro de Gestión Ambiental
Impulsar proyectos de Gestión de Residuos Sólidos		
Dar continuidad a las iniciativas generadas desde los foros y mesas de trabajo (Foro de Abogados y Topógrafos)		



Identificar nuevas oportunidades para fomentar la articulación provincial	Mejora de la Red Vial Cantonal	Crear una mesa de trabajo de las unidades de gestión vial
		Diseñar una estrategia para la capacitación de los profesionales municipales en desarrollo y mejoramiento vial
		Desarrollar procesos de incidencia política para concesionar un tajo de aprovechamiento regional
		Analizar y gestionar la viabilidad del proyecto con las instituciones nacionales respectivas (Dirección de Geología y Minas)
	Promoción de Turismo y Cultura	Crear una mesa de trabajo con las oficinas municipales, así como las cámaras cantonales de Turismo
		Incentivar y promover la organización de una comisión de gestión cultural intermunicipal para el rescate de tradiciones (gastronomía, historia, música, celebraciones) propias de la provincia
Impulsar la apertura de oficinas de gestión cultural municipales		

Propiciar espacios de diálogo y concertación provincial para el análisis conjunto de estrategias de desarrollo	Análisis de temas relacionados con el desarrollo de la provincia con los actores involucrados	Promover la generación de espacios de diálogo y debate para analizar temas relacionados con estrategias de desarrollo provincial entre todos los actores involucrados
		Desarrollar procesos de incidencia política para identificar oportunidades de cooperación técnica y financiera a través de entidades como embajadas, organismos de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales.

## IX. Monitoreo y Seguimiento del plan

Los procesos de planificación estratégica no están completos, sin el componente de monitoreo y seguimiento que es esencial tanto para realizar correcciones sobre lo que identificamos puede estar fallando en la estrategia, como para incluir adiciones al plan.

Para garantizar un proceso efectivo de monitoreo y seguimiento se desarrollará, una vez aprobado el plan, una matriz programática que además de los ejes, objetivos, acciones y estrategias, contenga acciones, indicadores, metas y programación de las mismas.

## X. Hallazgos y Recomendaciones

Los procesos de planificación estratégica son procesos muy valiosos, no solamente por el producto final, sino porque la metodología y las herramientas aplicadas permiten descubrir y analizar situaciones que probablemente no se puede evidenciar solamente en el día a día. Estos hallazgos pueden ser tanto situaciones o actividades que debemos fomentar en el caso de buenas prácticas o incluso mejorar, hasta corregir en caso que se encuentren limitantes para la consecución de los objetivos institucionales. Los principales hallazgos de este proceso son los siguientes:

- La necesidad de iniciar un proceso de adquisición de un edificio que provea el espacio adecuado para el trabajo de la Federación es recurrente entre los entrevistados.
- Se hace hincapié en que la cordialidad entre alcaldes ha fomentado el sentido de pertenencia e identidad para con la institución y la provincia.
- Se destaca también la experiencia y entrega del Director Ejecutivo en su trabajo diario en la institución, como un factor del éxito de la Federación.

- La unidad técnica es reconocida por la calidad de su trabajo, por lo que es importante brindarles oportunidades de crecimiento mediante la capacitación para mantener el personal actualizado.
- El personal que labora en la institución tiene gran potencial y talento, sin embargo se considera necesario llevar a cabo acciones para que se identifiquen como piezas clave de un equipo y se genere mayor sentido de pertenencia.
- Las reuniones tanto del personal como de la Junta Directiva deben ser más dinámicas y efectivas en el manejo del tiempo. Se sugiere respetar reglas básicas como la puntualidad, cordialidad con los compañeros, uso restringido de computadores y/o teléfonos celulares, agendas puntuales y seguimiento estricto de los acuerdos, para que el ambiente de las mismas sea de concentración y creatividad.
- Se identificó la necesidad de fortalecer la comunicación entre los representantes de las municipalidades y sus respectivos Concejos Municipales. Muchas municipalidades desconocen la labor de la unidad así como los proyectos que se están ejecutando aun cuando tienen representantes en el Consejo Directivo de la Federación.
- El concepto de colectividad destaca como esencial y orientador. Se hace hincapié en que una de las ventajas de la Federación es que posiciona las municipalidades de la provincia de Cartago como un bloque organizado.
- Todos los participantes del proceso en general mencionan la importancia de la generación de proyectos provinciales que permitan articular las instituciones, en temas coyunturales para el desarrollo, como el ordenamiento territorial, transporte público, red vial cantonal el recurso hídrico, la gestión ambiental, la

gestión de residuos sólidos, la búsqueda de oportunidades para generación de empleos, el fomento del turismo en la provincia, seguridad ciudadana y el fomento de la cultura tradicional cartaginesa.

- Se destaca también la importancia que la federación pueda ser mediadora en procesos de planificación para el desarrollo, lo que significa e implica la disposición de las municipalidades de considerar a sus cantones vecinos para potenciar y nunca perjudicar a través de las obras y/o proyectos realizados cantonalmente (ejemplo de los espacios limítrofes entre cantones en la construcción y/o mejoramiento de la red vial cantonal).
- Es también recurrente la necesidad de contar con recursos que otorguen a la Federación mayor autonomía y sostenibilidad para la gestión de proyectos así como contar con el personal necesario para atender las demandas de sus afiliadas.

Concluye un proceso de construcción de un instrumento esencial en el quehacer de la Federación de Municipalidades de la provincia de Cartago. Ha sido enormemente satisfactorio por el involucramiento que ha tenido el personal en la construcción del mismo, lo que permite que haya quedado capacidad instalada en la institución.