

LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS PARTICIPATIVOS EN LAS FEDERACIONES DE MUNICIPALIDADES: CASO FEDERACIÓN METROPOLITANA DE MUNICIPALIDADES (FEMETROM)

**THE IMPORTANCE OF PARTICIPATORY STRATEGIC PLANS IN MUNICIPALITY
FEDERATIONS: CASE OF THE METROPOLITAN FEDERATION OF MUNICIPALITIES
(FEMETROM)**

Rita Gamboa Conejo

Universidad Nacional, Costa Rica, rgamboa55@yahoo.com

Priscila Mena García

Universidad Nacional, Costa Rica, pris.mena@gmail.com

Juan Carlos Mora

Universidad Nacional, Costa Rica, jcmora1971@gmail.com

Resumen: El presente documento se enfoca en la importancia de elaborar planes estratégicos participativos para las federaciones de municipalidades, como un instrumento que permita imaginar su futuro y desarrollar las acciones necesarias en el presente para alcanzarlo. Para un mejor entendimiento de dicha propuesta se hace un análisis de la planificación estratégica como un proceso fundamental en las organizaciones, luego se hace alusión al régimen municipal en Costa Rica, así como a la conformación de las federaciones municipales, posteriormente se relaciona con la planificación con las acciones desarrolladas por dichas federaciones. Finalmente, se expone un caso práctico de planificación mediante la elaboración de un plan estratégico para la Federación Metropolitana de Municipalidades (FEMETROM), el cual fue elaborado en el año 2010.

Palabras claves: Planificación (Planes Estratégicos), Federación de Municipalidades y Régimen municipal.

Abstract: This paper is focused on the importance of preparing participatory strategic plans for municipality federations as a tool to help them visualize their future and develop in the present the actions necessary to achieve it. For a better understanding of this proposal, strategic planning is analyzed as a fundamental process in organizations. The municipal system in Costa Rica is mentioned, as well as the formation of municipal federations. Planning is also related to the actions performed by such federations. Finally, a case study is presented using a strategic plan prepared for the Metropolitan Federation of Municipalities (FEMETROM) in 2010.

Keywords: Planning (Strategic Plans), Federation of Municipalities and Municipal System.

Fecha de recepción: 28-02-2011 Fecha de publicación: 30-06-2012

La Planificación Estratégica en las Organizaciones

La planificación estratégica en una determinada institución es “un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 5). Este proceso de prever el futuro es más que tratar de anticiparse a él, implica la convicción de que lo que se hace en el presente pueda no sólo influir en los aspectos del futuro, sino además modificarlos si es necesario.

Por lo tanto, la planeación estratégica se puede decir que es aquella que marca el rumbo en que se deben desplazar las organizaciones e impulsa la energía para comenzar ese desplazamiento. Dicha planeación involucra los siguientes criterios:

- Un modelo de toma de decisiones, debe ser coherente, unificado y es fundamental que el hecho sea proactivo.
- Determina el propósito de una organización mediante objetivos, contemplando la asignación de recursos.
- En un proceso de planificación estratégica la esencia consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, lo cual permite prepararse con el fin de responder a estas para desarrollar ventajas competitivas, lo cual conlleva a la capacidad que adquiera la organización para adecuarse a los cambios del entorno y los factores que inciden en él.

La planificación estratégica exige creatividad, análisis, honestidad y un criterio en el cual no sólo se relaciona ésta con decisiones futuras sino, por el contrario, trata con el porvenir de las decisiones actuales. Por lo que este tipo de planificación no desecha en su totalidad los imprevistos o riesgos, sino que permite a los que guían la organización observar posibles alternativas de acción en el futuro y seleccionar aquellas que se conviertan en la base para la toma de decisiones presentes.

Por lo tanto, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso a través del cual se establecen metas, definen estrategias y acciones para lograrlas, claro está por medio de planes que aseguren la obtención de lo propuesto.

En el marco de la planeación estratégica se ubican los planes estratégicos, los cuales se entienden como “(. . .) el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Martínez y Milla, 2005, p.15).

Por eso, se puede decir, que los planes se desarrollan con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y de esta forma lograr los objetivos planteados por la organización.

El Régimen Municipal en Costa Rica

Los municipios en Costa Rica inician en las primeras poblaciones del siglo XVI, cuando los españoles establecen los cabildos.

Estos se constituyeron en el eje de la vida social y política; sin embargo, los cabildos pasaron por períodos críticos, debido al empirismo de la época, falta de

recursos y la poca organización. Por lo que cerca del año 1821, en Costa Rica se generó un proceso político en donde se inició el tema del gobierno local. Fue así como en el año 1825, se establece que cada localidad debía tener una Municipalidad. En los años posteriores se constituyen principios y reformas a las leyes relacionadas con el régimen municipal.

Para el año 1949, en la actual Constitución Política se garantiza la autonomía municipal, estableciéndose así que los intereses y servicios locales están a cargo de las municipalidades.

Posteriormente, en la década de los años 60, se constituye en una práctica, la asignación para las municipalidades de partidas específicas en el Presupuesto Ordinario de la República, realizándose transferencias de servicios económicos para obras y servicios de interés público.

En la década de los años 70 y 80, se da una serie de reformas con el fin de fortalecer el régimen municipal, entre éstas se pueden mencionar la reforma tributaria, la promulgación del Código Municipal y la creación del Instituto de Fomento Municipal. (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, 2008).

Para la década de los años 90, se presenta el programa de descentralización de las Municipalidades, el cual no tuvo mayor éxito en ese periodo, no obstante, 20 años después, el día 4 de marzo del año 2010 se aprueba la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades. Ésta define las pautas del proceso de descentralización, establece la responsabilidad de los actores, y plantea la forma de distribución de los recursos, así también otorga legalidad a los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional encargados de coordinar entre las instituciones públicas y el gobierno local, para lograr la articulación de políticas públicas con incidencia local (Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, 2010).

Se espera que la puesta en ejecución de esta Ley marque el proceso de descentralización territorial que permita el fortalecimiento de las municipalidades, y por ende, se promueva un verdadero desarrollo local en Costa Rica.

El papel de las Federaciones Municipales en Costa Rica

Las federaciones de municipalidades tienen su origen desde el año 1940 cuando en el I Congreso Nacional se creó la Liga de Municipalidades, con el objetivo de “luchar por diferentes proyectos que benefician en común a los gobiernos locales y así a la población.” (Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización, 2006, p.14).

A partir del año 1968, se conforman ligas de municipalidades en las diferentes provincias del país, posteriormente, pasan a ser federaciones y existen 13 de éstas a nivel nacional, integradas por las municipalidades y Concejos Municipales de Distrito.

Dichas federaciones se conceptualizan como “organizaciones locales de nivel superior (supramunicipales), que se crean por medio de la asociación libre de las municipalidades, con el propósito de satisfacer uno o varios servicios necesarios para la ciudadanía o las mismas municipalidades” (Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización, 2006, p.18). Las federaciones están amparadas por el

código municipal como se evidencia en los artículos 8, 9 y 10, estableciendo que la municipalidades pueden integrarse en federaciones, para lo cual deben aportar cuotas para su funcionamiento, así también se aclara que el fin de estas agrupaciones es lograr eficacia y eficiencia en las acciones municipales.

La importancia de la Planificación Estratégica en las Federaciones de Municipalidades

Después de haber realizado un breve análisis de la planificación estratégica como un proceso y del régimen municipal en Costa Rica, así como de la conformación de las actuales federaciones, es importante relacionar la planificación estratégica en el quehacer de ellas.

Como se mencionó anteriormente, las federaciones están conformadas por diferentes municipalidades, por tanto, son organizaciones que deben tener claridad de las decisiones a tomar ya que del desempeño de éstas, depende en gran manera el éxito de las municipalidades que la conforman, es aquí, donde la planificación estratégica permite simular el futuro, lo cual da la oportunidad de evaluar y aceptar las alternativas que se presenten a determinada federación.

Por otra parte, el enfoque sistémico de la planificación permite considerar al grupo de municipalidades como un todo en vez de considerar sólo los intereses particulares de cada municipio que integra la federación. Si bien es cierto, las municipalidades tienen sus características propias, mediante la planificación estratégica se proporciona un mecanismo para coordinar con las partes relacionadas, y por ende, la federación permita de manera integral, lograr el desarrollo sostenible de su región.

La planificación estratégica promueve el planteamiento de objetivos y las temáticas que se abordan en una organización. En el caso de las federaciones municipales, suele suceder que tratan numerosos temas, lo cual genera que en ocasiones no se identifique sobre qué es lo prioritario y como direccionar de manera articulada el futuro.

La planeación estratégica brinda sentido a la participación de las diferentes municipalidades en una determinada federación, ya que permite que en conjunto se identifique las necesidades para que mediante el trabajo en equipo, se puedan solucionar las problemáticas y además se tomen decisiones en busca de un mejor futuro.

Es importante mencionar que la planificación por sí misma no garantiza el éxito de una organización ya que la esencia está en adaptar la planeación a las características de las organizaciones, en este caso, de las federaciones de municipalidades (Steiner, 1996).

Diseño del Plan Estratégico en la Federación Metropolitana de Municipalidades (FEMETROM)

Metodología

Dicho plan se elabora como parte de la Subvención 4 2004-FOMUDE, con el objetivo de elaborar un plan estratégico mediante un proceso participativo, se realizaron una serie de talleres, reuniones y entrevistas para conocer la percepción

de los actores involucrados en el quehacer de la FEMETROM (Federación Metropolitana de Municipalidad) entre los participantes se incluyen los siguientes:

- Estudiantes del Diplomado en Gestión Municipal.
 - Dirección ejecutiva de la FEMETROM.
 - Alcaldes.
 - Representantes de la OPAM.
 - Sector administrativo de la FEMETROM.
- **Aporte de los estudiantes:** Los estudiantes del Diplomado en Gestión Municipal, el cual inició el 05 de agosto del 2009, dieron sus aportes al presente plan por medio de trabajos efectuados en cursos como: diagnóstico y planificación participativa, planificación estratégica municipal, estado participación ciudadana, diseño de planes, programas y proyectos, formulación y evaluación de proyectos y gestión del presupuesto participativo. El trabajo integrado de cada curso sirvió como uno de los insumos de este proceso (ver anexo 1).
- **Dirección Ejecutiva de la FEMETROM:** se realizaron sesiones de trabajo con el fin de conocer como se visualiza a la Federación desde la Dirección, los resultados de dichas sesiones se encuentran en el anexo 2.
- **Audiencias con los alcaldes de la Federación:** se efectuaron visitas personalizadas a 13 de los 14 alcaldes que conforman la FEMETROM., el objetivo fue conocer su punto de vista acerca de ella. (Ver anexo 3)
- **Representantes de la OPAM (Oficina de Planeamiento del Área Metropolitana):** se desarrollaron dos sesiones de trabajo en las cuales se profundizó acerca de la visión y misión a partir de las percepciones presentadas por la dirección ejecutiva y los alcaldes. Se trabajó adicionalmente en la postulación de valores y el FODA, posteriormente, en otra sesión se construyó una agenda técnica y dichos productos se validaron (Ver Anexo 4)
- **Sector Administrativo:** el personal asistió a dos talleres de trabajo en los cuales se elaboró el FODA, así también los valores de la organización, además se realizó un análisis sobre otros aspectos que la FEMETROM puede involucrar en su quehacer (Ver Anexo 5).

Contexto de la FEMETROM

Antecedentes de la Federación

La FEMETROM es un ente público de segundo grado se establece mediante el artículo 10 del Código Municipal, y su gestión se ampara en la Ley de Planificación Urbana en sus Artículos 61 y 62' según acta constitutiva es fundada como Federación desde el 18 de noviembre del año 2004.

Por otra parte, según datos del Diagnóstico de las Federaciones Municipales de Costa Rica, elaborado por FOMUDE en el año 2006, en el año 1972, diez municipalidades del Área Metropolitana de San José, suscriben el Convenio Cooperativo Intermunicipal para la solución conjunta de la problemática de desechos sólidos (COCIM). Esta organización de municipalidades posee un presupuesto

propio; sin embargo, no contaba con respaldo político como organización por lo cual se crea la FEMETROM. Actualmente, el COCIM se encuentra jurídicamente inscrita pero no está operando según información suministrada por la Federación.

¿Qué es la Federación Metropolitana de Municipalidades de San José?

Es una alianza de municipalidades del Área Metropolitana de San José, que constituye un instrumento de coordinación, planificación y ejecución de programas y proyectos que posibiliten el desarrollo integral y equitativo de los municipios afiliados, esto con el apoyo legal que le otorga el Código Municipal.

Actualmente, está constituida por 14 municipalidades del Área Metropolitana entre ellas: Coronado, Escazú, Moravia, Desamparados, Aserrí, Alajuelita, Goicoechea, Montes de Oca, Curridabat, Tibás, Santa Ana, Mora, San José.

Base Legal:

La Constitución Política, el Código Municipal y los Estatutos que dotan a la Federación para incidir políticamente en sus procesos.

Constitución Política:

En el título XII de la Constitución Política de Costa Rica, referente al Régimen Municipal, en su artículo 168 se menciona lo siguiente: “Para los efectos de la Administración Pública el territorio nacional se divide en provincias, éstas en cantones y los cantones en distritos. La Ley podrá establecer distribuciones especiales” (Constitución Política de Costa Rica, s.f.).

Código Municipal:

Por su parte, en el Código Municipal, Título II, Artículo 10, establece: “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 las estas entidades” (Asamblea de la República de Costa Rica, 2004).

Estatutos de la Federación:

La Federación a su vez cuenta con un Acta Constitutiva en la que se establecen una serie de estatutos, los cuales toman en cuenta varias consideraciones que se refieren básicamente a los desafíos que deberá tomar en cuenta para su accionar, por ende, se menciona el contexto de la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico, la revolución de las telecomunicaciones y la conservación del medio ambiente.

Se plantea, además que la descentralización política y administrativa es un fenómeno avalado como mecanismo de democratización, que a su vez, debería generar procesos de participación ciudadana y reconocer a las municipalidades como los gobiernos locales más cercanos para atender las necesidades de la sociedad civil.

Por otra parte, dentro de las consideraciones estatutarias se menciona la modernización institucional que debiera existir a nivel municipal, para poder superar los retos o brechas tecnológicas, que puedan desligarse de la globalización.

Por lo tanto, se promueve a la Federación como una organización que establezca alianzas entre municipalidades, de tal manera que integren políticas y estrategias para desarrollar proyectos intermunicipales, que logren homogeneizar sus procesos de administración y gestión.

Para comprender más a fondo el planteamiento de esta normativa, se presentan los objetivos estatutarios así como sus ámbitos de acción:

Objetivos Estatutarios:

- Integrar a los municipios federados, para establecer políticas y acciones concertadas que impulsen la modernización y el fortalecimiento de la gestión municipal metropolitana para lograr una eficiente y eficaz administración municipal y de los intereses y servicios locales, con el fin de que el accionar de las corporaciones se refleje en una mayor calidad de vida de los habitantes de su jurisdicción.
- Fomentar la definición y ejecución conjunta de proyectos, políticas y estrategias de desarrollo comunal, que tiendan a lograr la identificación, el análisis y la solución conjunta de problemas de interés para las municipalidades federadas, para los cuales una sola municipalidad, por razones presupuestarias, territoriales y/o tecnológicas no tiene capacidad de solución.
- Impulsar la participación popular en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta la población metropolitana y en la construcción de una sociedad económica, social, política y ambientalmente equilibrada.

Ámbitos de Acción:

La Federación cuenta con cinco ámbitos de acción definidos en los estatutos, que son: planificación y desarrollo urbano, ambiente y salud, gestión local, cooperación y asistencia técnica, otros (cualquier fin que considere la federación dentro de sus objetivos, fines, y leyes); estos ámbitos deben enmarcarse dentro de varios ejes transversales dentro de los cuales se encuentran: participación ciudadana, transparencia, honestidad y rendición de cuentas.

En su cláusula cuarta se describen los siguientes ámbitos:

- **Planificación y desarrollo urbano:** se enfoca en proceso de apoyo, elaboración y ejecución de procesos de planificación, tomando como referencia planes nacionales y cantonales, así como reglamentos y proyectos que se deriven. Promueve además la formulación y ejecución de cualquier instrumento de planificación urbana. Además, toma en cuenta variables como: crecimiento del sector urbano, regulación y mejoramiento del sistema de transporte metropolitano, mejoramiento de la red vial de puentes, alcantarillado pluvial y recuperación de espacios públicos.

- **Ambiente y salud:** promueve la erradicación de cualquier agente contaminante que vaya en detrimento del ambiente, mantenimiento y recuperación del espacio público, además fomenta programas e iniciativas integrales para el tratamiento de desechos sólidos, y pretende también integrar la gestión del riesgo en los procesos de planificación.
- **Gestión local:** promover que la gestión local garantice la implementación de políticas públicas, además impulsa la modernización de las municipalidades mediante la aplicación de instrumentos tecnológicos. Se promueven en este ámbito programa de capacitación para los funcionarios(as) municipales, y un proceso que genere intercambio de experiencias intermunicipales.
- **Cooperación y asistencia técnica:** propicia la suscripción de convenios intermunicipales de cooperación y asistencia técnica, profesional, u otros ámbitos. Por su parte, pretende también la creación de establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales y la constitución de sociedades públicas de economía mixta.
- **Otros:** cualquier otro permitido por Ley y aprobado por la Federación.

La estructura orgánica de la FEMETROM

El diseño del diagrama ha sido parte del trabajo conjunto de docente y estudiantes en el curso de Diseño de Planes, Programas y Proyectos Municipales, en noviembre 2009.

La estructura orgánica de la FEMETROM, se deriva de su estatuto y corresponde con una estructura achatada básica que privilegia especialmente la dimensión política de la organización y no detalla en la dimensión organizativa para la ejecución.

Marco Filosófico de la FEMETROM

El marco estratégico de la FEMETROM está compuesto por la definición de una imagen de futuro que bien engloba el posicionamiento que como organización se visualiza en el corto, mediano y largo plazo y se define de la siguiente manera:

Visión

Después de una serie de sesiones con los diferentes niveles de la FEMETROM y de la validación por parte de los alcaldes se propone la siguiente visión:

La Federación Metropolitana de Municipalidades será la instancia facilitadora en la articulación de políticas regionales inclusivas para el establecimiento del desarrollo sostenible.

Es importante señalar, la alineación de la visión con la razón de ser de la FEMETROM, por medio de:

- Establecer políticas y acciones concertadas que impulsen la modernización y el fortalecimiento de la gestión municipal metropolitana.

- Búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta la población metropolitana.
- Identificación, el análisis y la solución conjunta de problemas de interés.

Se puede decir que la visión supone la consolidación de la FEMETROM como una instancia facilitadora de procesos intermunicipales con una proyección regional, lo cual coincide con el mandato o la voluntad política expresada por los alcaldes en el Estatuto de la Organización y ratificado en este proceso de planificación estratégica.

La Misión

La misión formulada al igual que la visión fue validada por los señores alcaldes:

La Federación Metropolitana de Municipalidades es una instancia que concerta, promueve e impulsa los procesos de planificación y descentralización para el desarrollo regional inclusivo

Es importante señalar la alineación de la misión con respecto a la razón de ser de la Federación: Impulsar, Integrar y Fomentar.

La misión planteada se alinea con las expectativas de las audiencias que participaron en el proceso; y coincide plenamente con el mandato que establecen los estatutos para la FEMETROM en lo concerniente a los objetivos generales, cuyos ejes fundamentales se muestran en la figura anterior.

Los Valores

Estos son considerados como principios que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que unen o motivan el cumplimiento de acciones en busca del éxito de una determinada organización (Goodstein, et al, 1998, p. 168).

Para este caso en específico, se realizó una dinámica, en la cual los asistentes a los talleres seleccionaron de un grupo de valores aquellos que consideraban fundamentales en la organización, entre los cuales se encuentran:

- **Cooperación:** *unión de esfuerzos para alcanzar los objetivos federativos.*
- **Compromiso:** *participar activamente en el alcance de los ideales de la organización.*
- **Responsabilidad:** *cumplir satisfactoriamente con los fines de la organización.*
- **Tolerancia:** *respetar la diversidad de ideas, situaciones y opiniones.*

El FODA

Al igual que en los otros aspectos, el FODA se realizó con los diferentes niveles de la FEMETROM. El objetivo de éste fue evaluar los puntos fuertes y débiles a lo interno y externo de la organización, para obtener de esta manera una visión general de la situación estratégica.

La implementación del FODA, como técnica de diagnóstico, ofrece un panorama bastante preciso de la situación actual que presenta FEMETROM, considerando el ámbito interno y externo, el cual busca ser un instrumento de gran ayuda para la Dirección y los Alcaldes asociados a la Federación, a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas, sobre el accionar de la organización. En este sentido, se trabajó en los cuatro ámbitos de análisis del FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la Federación y constituyen aquellos aspectos que no pueden ser controlados ni modificados, pero sí aprovechados o manejados para los propósitos de la organización.

Mientras que las fortalezas y las debilidades son los factores internos que la organización sí controla, y por lo tanto, dependen de estos aspectos para cumplir con su misión organizacional, conforme a la visión establecida.

Los resultados de la aplicación de la técnica FODA de la Federación se muestran a continuación:

Fortalezas

En el ámbito de las fortalezas, la organización se presenta como un modelo versátil de gestión que ha logrado un adecuado posicionamiento en el contexto municipal y que internamente goza de un clima laboral propicio para el desempeño de los colaboradores.

Debilidades

La descripción de las debilidades concentra la mayor atención sobre la dependencia que tiene la Federación de consultores externos por la falta de una planilla básica propia.

Otros aspectos por atender a corto plazo, están relacionados con mejorar la regularidad en la asistencia de los representantes de los alcaldes a las sesiones técnicas de trabajo y poder manejar un plan de desarrollo que elimine el riesgo de no ejecución por cambio de los alcaldes.

Oportunidades

En el ámbito de las oportunidades, las mayores posibilidades las ofrece la generación de alianzas estratégicas que permitirían fortalecer los recursos financieros y técnicos de la Federación.

En este mismo plano organizacional, el marco legal de transferencia a las municipalidades; así como la creación de un Ministerio en el ámbito municipal representan un fortalecimiento del apoyo político para la Federación.

Amenazas

En el ámbito de las amenazas, sólo se encontró una referida al cambio del gobierno central, es decir, cambio de prioridades en la agenda política.

Marco estratégico para la FEMETROM para el corto y mediano plazo

Por consenso con las distintas audiencias que participaron en la formulación del presente Plan Estratégico, la definición de los aspectos más operativos de la planificación es un proceso a desarrollar en otro momento, considerando que el tema municipal está en una coyuntura política intensa en este período con definiciones macro por parte del Gobierno Central y a vísperas de una elección de alcaldes en el mes de diciembre del 2010.

Con el propósito de facilitar el proceso posterior tanto de formulación operativa como del control estratégico, se ha visualizado el Plan Estratégico en el formato del Cuadro de Mando Integral (CMI).

El mapa estratégico es indispensable dentro del CMI porque establece las relaciones de causalidad básicas que la lógica de la planificación establece, además, permite visualizar claramente la estrategia genérica propuesta por la organización.

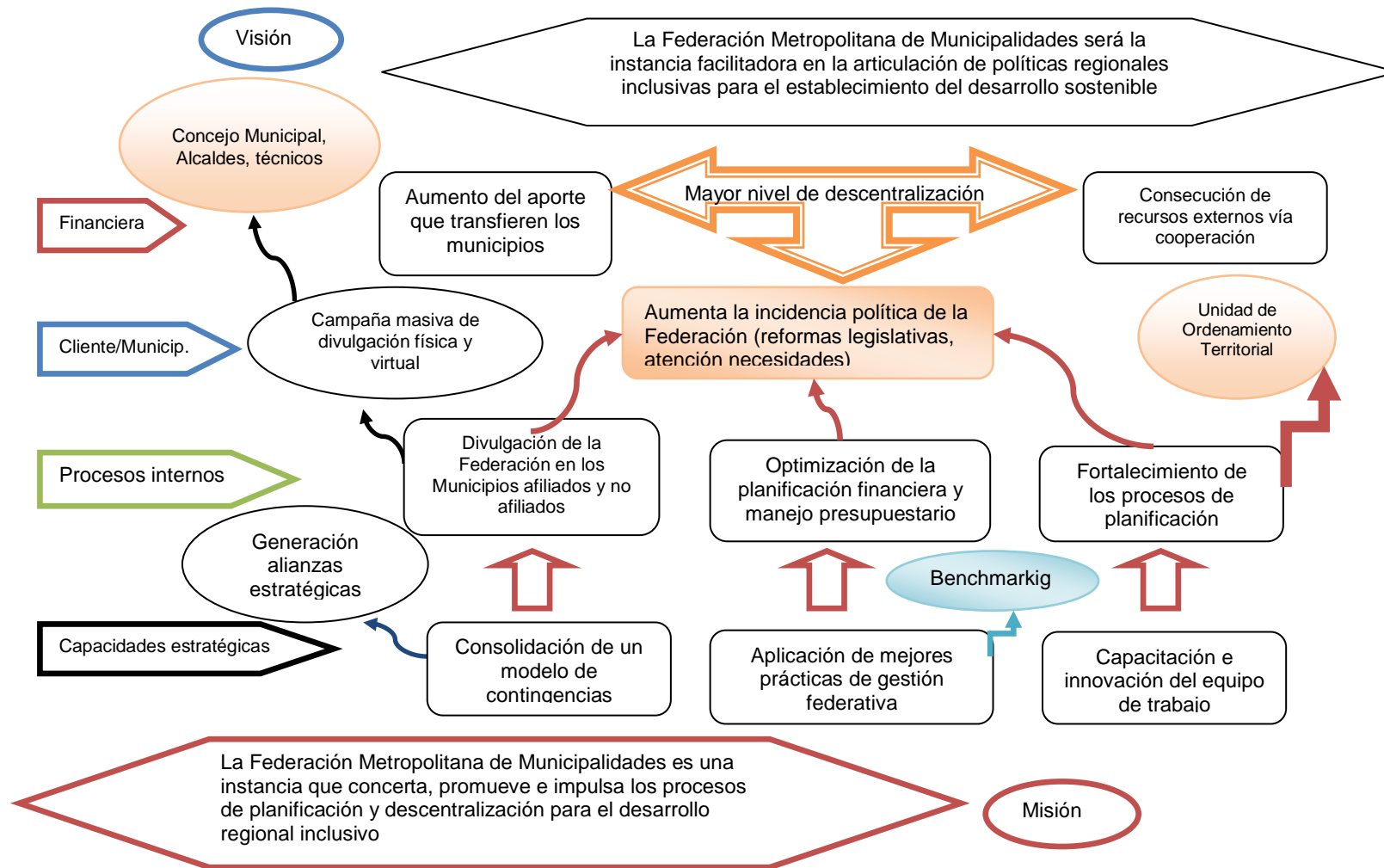


Figura 1. Mapa Estratégico de Operacionalización de la FEMETROM
 Fuente: Elaboración propia

Objetivos estratégicos por perspectiva del Mapa

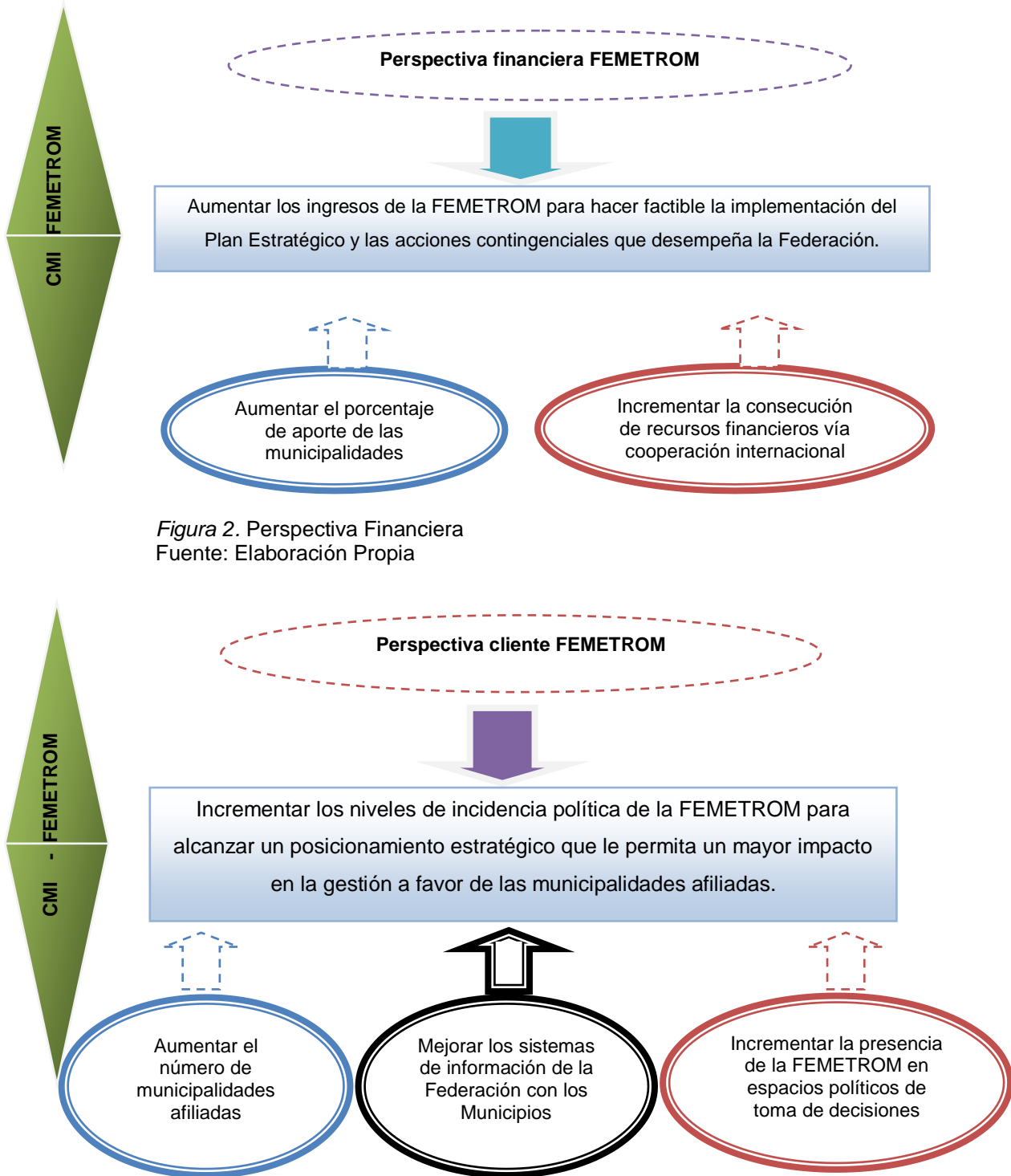


Figura 2. Perspectiva Financiera
 Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Perspectiva Cliente
 Fuente: Elaboración Propia

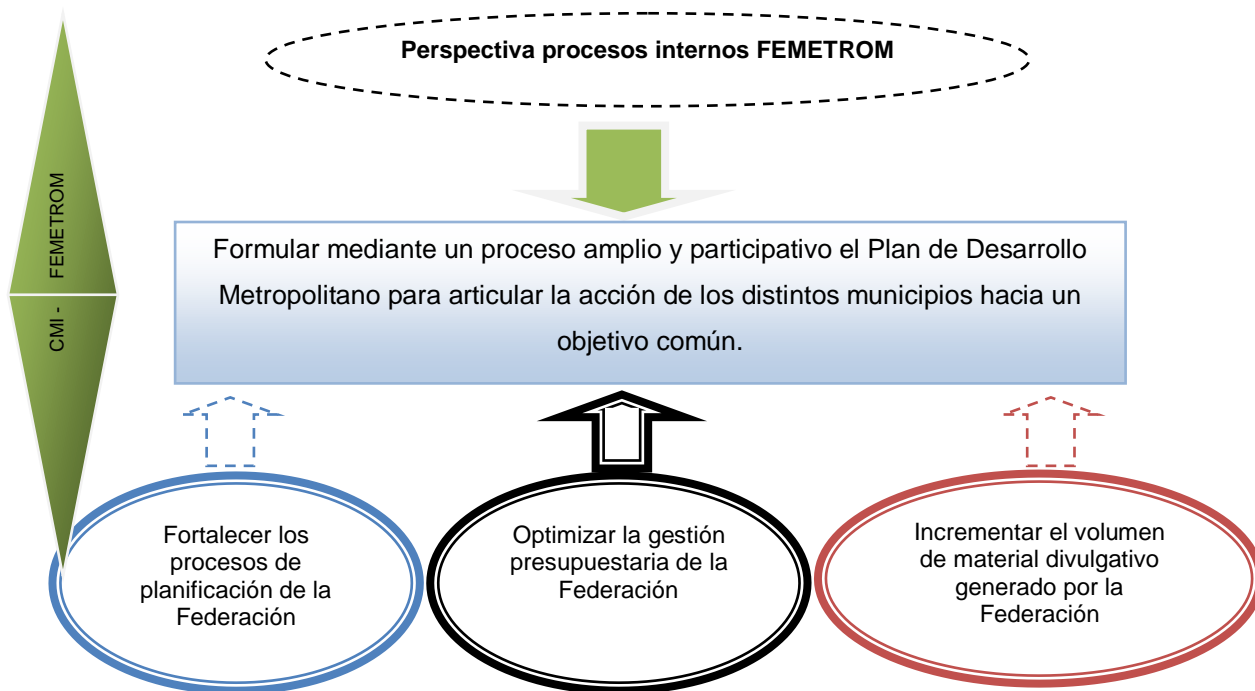


Figura 4. Perspectiva procesos internos
Fuente: Elaboración Propia

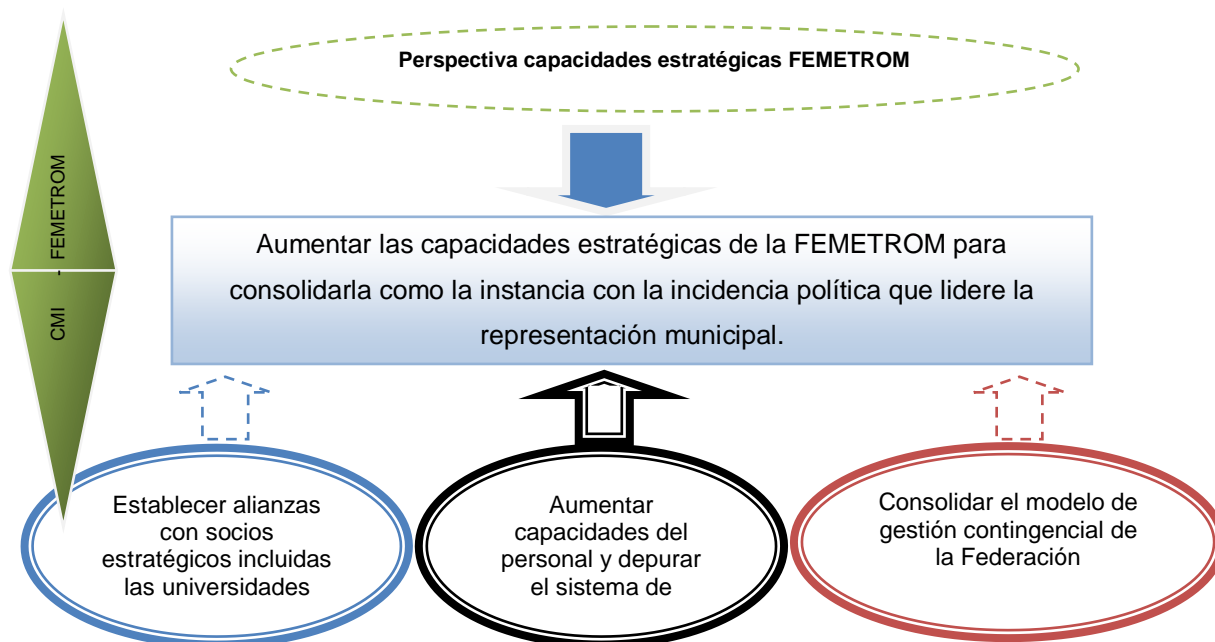


Figura 5. Perspectiva capacidades estratégicas
Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el mapa estratégico propuesto para la FEMETROM, es fundamental que dicha federación fortalezca sus capacidades estratégicas por medio de la aplicación de mejoras en la práctica de gestión federativa y capacitación del

equipo de trabajo; generando de esta forma alianzas estratégicas. Para ello es clave la divulgación de la federación tanto en las municipalidades afiliadas como en las no afiliadas, mediante visitas a concejos municipales, alcaldes y técnicos.

Otro punto que se propone es el fortalecimiento de los procesos de planificación para los cuales es fundamental la creación de la Unidad de Ordenamiento Territorial, lo que a su vez, aumentará la incidencia política de la federación (reformas legislativas, atención a las diferentes necesidades), para lograr un incremento del aporte de cada municipio y la consecución de recursos externos de cooperación para tener un mayor nivel de descentralización.

Para finalizar, es importante mencionar como dentro de la planificación estratégica es clave el desglose de las perspectivas en objetivos, los cuales a su vez especifican las actividades a llevarse a cabo para lograr la misión y visión planteada al inicio de un determinado plan estratégico.

Referencias

- Asamblea de la República de Costa Rica. (2004). *Código Municipal N° 7794*. Recuperado de http://196.40.56.12/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_repartidor.asp?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40197&nValor3=42370&strTipM=TC
- Constitución Política de Costa Rica (s.f.). *El Régimen Municipal Artículo 168*. Recuperado de: <http://www.constitution.org/cons/costaric.htm>
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc GRAW-HILL
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (2008). *El Régimen Municipal en Costa Rica*. Recuperado de www.ifam.go.cr/
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización. (2006). *Diagnóstico de las Federaciones Municipales en Costa Rica*. Recuperado de www.ifam.go.cr
- Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, No. 8801*. (2010). La Gaceta No. 85, 04 de mayo. Costa Rica: Imprenta Nacional.
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (2008). Recuperado de www.ifam.go.cr
- Steiner, G. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo Director Debe Saber*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.