



**Plan Estratégico Integral Participativo
Federación Metropolitana de Municipalidades
FEMETROM**

Junio 2010

Índice

Índice	3
I. Presentación	4
II. Introducción.....	4
III. Metodología	5
IV. Contexto de la FEMETROM	7
4.1 Antecedentes de la Federación	7
4.2 Base Legal	8
 4.3 Ámbitos de Acción	9
4.4 La estructura orgánica de la FEMETROM.....	10
V. Marco Filosófico de la FEMETROM	11
Visión.....	11
La Misión.....	12
Los Valores.....	12
El FODA	13
VI. Marco estratégico para la FEMETROM para el corto y mediano plazo	16
VII.- Mapa estratégico FEMETROM.....	17
VIII. - Objetivos estratégicos por perspectiva	18
1.- Perspectiva financiera.....	18
2.- Perspectiva cliente.....	18
3.- Perspectiva procesos internos.....	19
4.- Perspectiva capacidades estratégicas	19
IX. Anexos	20

I. Presentación:

El presente documento se fundamenta en lo que contempla el Contrato de Subvención No 004-2009 dentro del marco de las Ayudas Exteriores de la Comunidad Europea, bajo el título de Subvención: Programa de Capacitación e Intercambio de Experiencias para el fortalecimiento de la capacidad de gestión estratégica de las Federaciones Municipales. De forma específica se desarrolla en la propuesta para la FEMETROM en el Componente AB-1: Federación de Municipalidades Metropolitanas de San José. La administración contratante de este Programa corresponde a FOMUDE (Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización) y la ejecución de la acción asignada a la Escuela de Planificación y de Promoción Social de la Universidad Nacional.

La validación de los productos generados, ha sido gradual; es decir que no se procedió a validar el documento Plan Estratégico como un todo; sino que se fueron validando los subproductos que se generaban en cada etapa del proceso metodológico.

Esa fórmula de trabajo ofrece una seguridad razonable acerca del consenso de las distintas audiencias con el producto final.

II. Introducción:

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, et al 1998). Este proceso de prever el futuro es más que tratar de anticiparse al mismo, 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 otro lado se entiende un Plan Estratégico 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 Pedrós, 2005).

Bajo el alcance de la perspectiva analítica de Goodstein, el presente plan estratégico parte de la visión y misión construidas con el concurso y sistematización de los puntos de vista aportados por representantes de los diferentes niveles que conforman la FEMETROM (alcaldes, dirección ejecutiva, representantes OPAM, sector administrativo y estudiantes del Diplomado en Gestión Municipal).

Además se proponen valores, el FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y lineamientos generales de política que son útiles a la hora de marcar el rumbo de la FEMETROM para el corto, mediano y largo plazo.

III. Metodología:

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. Entre los participantes se incluyen los siguientes:



a- 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 y 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).

b- Dirección Ejecutiva de la FEMETROM: se realizaron sesiones de trabajo con el fin de conocer cómo se visualiza a la Federación desde la Dirección, los resultados de dichas sesiones se encuentran en el anexo 2.

c- Audiencias con los Alcaldes: se efectuaron visitas personalizadas a 13 de los 14 alcaldes que conforman la FEMETROM, el objetivo fue conocer su punto de vista acerca de la misma. (Ver anexo 3).

d- Representantes de la OPAM: 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; dichos productos se validaron. (Ver Anexo 4)

e- 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).

IV. Contexto de la FEMETROM

4.1 Antecedentes de la Federación

La FEMETROM es un ente público de segundo grado¹, se establece mediante el artículo 10² del Código Municipal, y su gestión se ampara en la Ley de Planificación Urbana en sus Artículos 61 y 62³, 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 se encuentra en operación 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.

¹ **Voto: 8461-03** Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, 12 de agosto del 2003.

² **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. (Código municipal, pág. 1)

³ **Artículo 61:** La municipalidad podrá contratar la confección de determinados estudios o proyectos de planificación, con el Instituto o firmas particulares especializadas. (Ley de Planificación Urbana, Pág. 19)

Artículo 62: Las municipalidades de territorios contiguos pueden concretar entre sí convenios para fundar y mantener servicios conjuntos de planificación, conforme lo dispongan las leyes de organización municipal. Respecto al Área Metropolitana de San José, regirá lo dispuesto en el capítulo siguiente. (Ley de Planificación Urbana, Pág. 19)

4.2 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 cita:

“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”.

Código Municipal:

Por su parte en El Código Municipal, en su 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”. Según el acta del dieciocho de noviembre del 2004 se constituye la Federación Metropolitana de Municipalidades de San José.

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 logre integrar políticas y estrategias para desarrollar proyectos intermunicipales que logren homogenizar sus procesos de administración y gestión.

Para comprender más a fondo el planteamiento de esta normativa se presenta 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.

4.3 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 de estos 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.

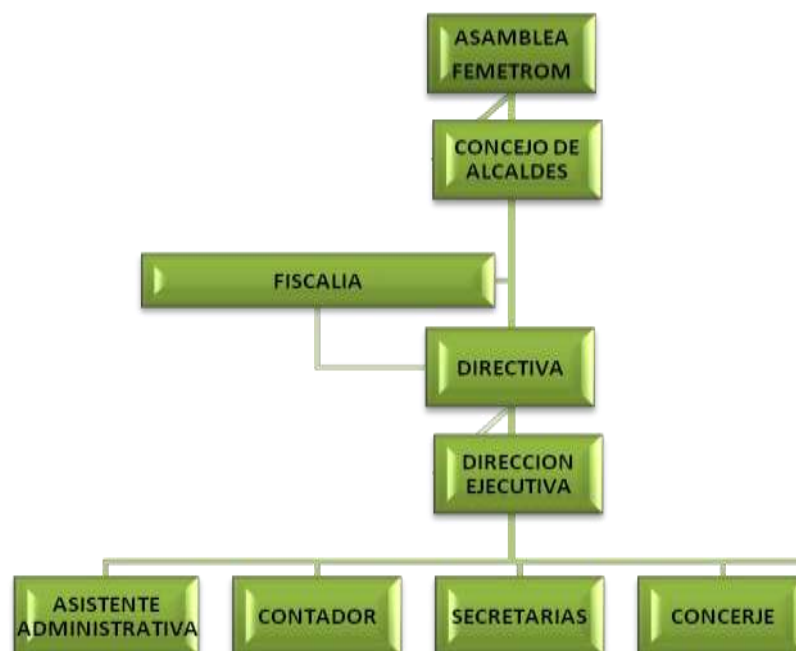
- ✓ **Gestión Local:** promover que la gestión local garantice la implementación de políticas públicas, además impulsa la modernización de las municipalidades mediante la aplicación de instrumentos tecnológicos. Se promueven en este ámbito programa de capacitación para los funcionarios(as) municipales, 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.

4.4 La estructura orgánica de la FEMETROM:

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



V. 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: Es así como después de una serie de sesiones con los diferentes niveles de la FEMETROM y de la validación por parte de los alcaldes que 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, esto se muestra en la siguiente figura:



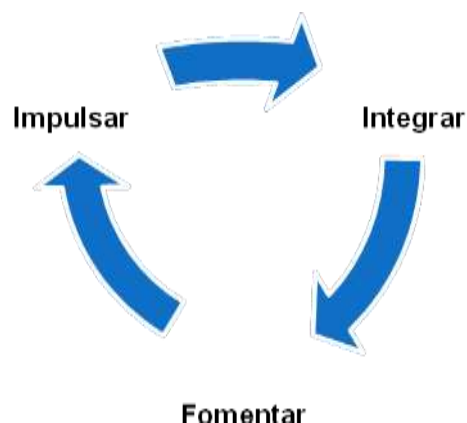
Se puede decir que la visión supone la consolidación de la FEMETROM como una instancia facilitadora de procesos intermunicipales con una proyección regional, lo cual coincide con el mandato o la voluntad política expresada por los Alcaldes en el Estatuto de la Organización y ratificado en este proceso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



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).

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:



EI 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.

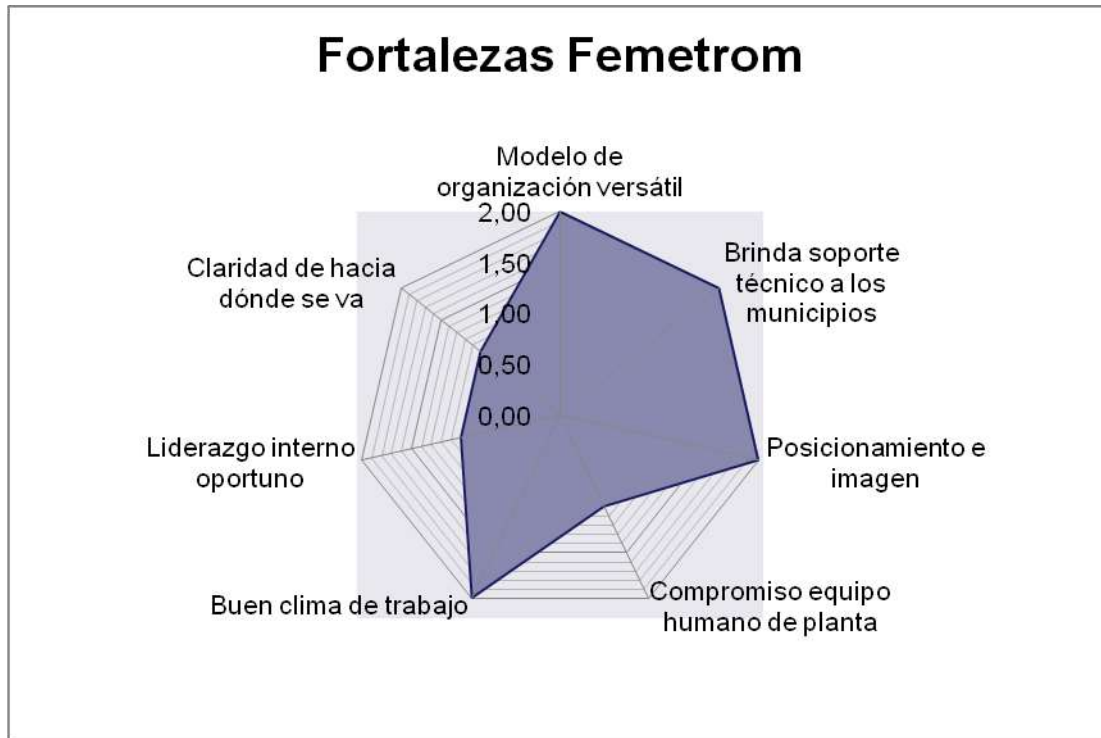
La implementación del FODA, como técnica de diagnóstico ofrece un panorama bastante preciso de la situación actual que presenta FEMETROM, considerando el ámbito interno y externo; el cual busca ser un instrumento de gran ayuda para la Dirección y los Alcaldes asociados a la Federación, a la hora de tomar 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.

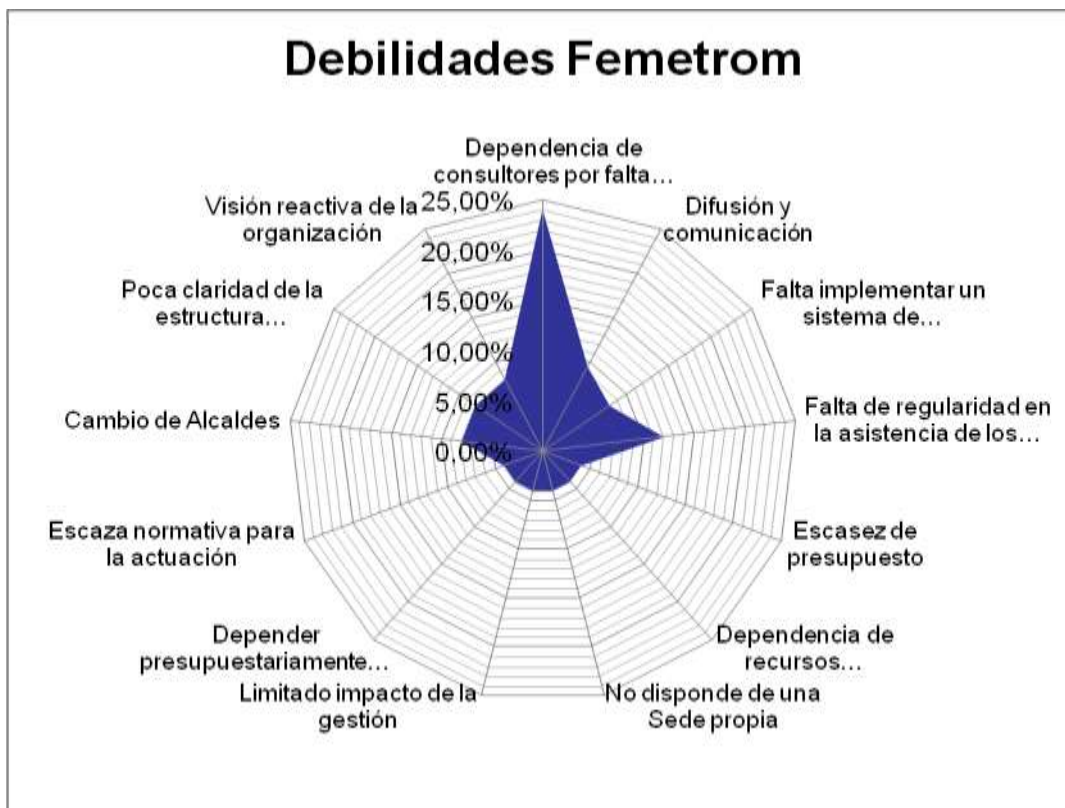
Los resultados de la aplicación de la técnica FODA de la Federación se muestran en los diferentes gráficos, los cuales permiten observar no sólo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sino además cuáles son más evidentes.

Gráfico 1



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.

Gráfico 2



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 de atender en el 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.

Gráfico 3



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.

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.

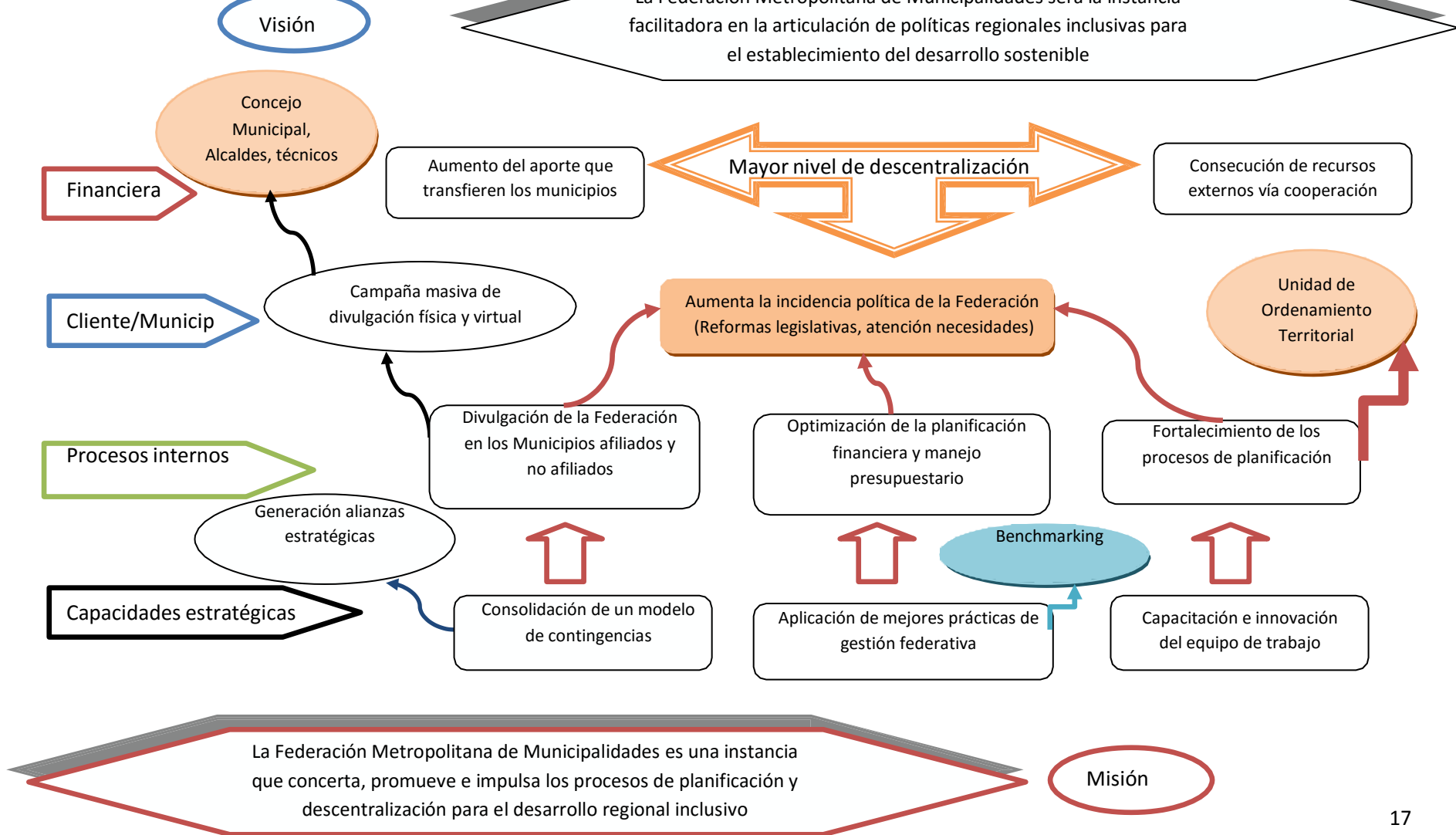
VI. Marco estratégico para la FEMETROM para el corto y mediano plazo:

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).

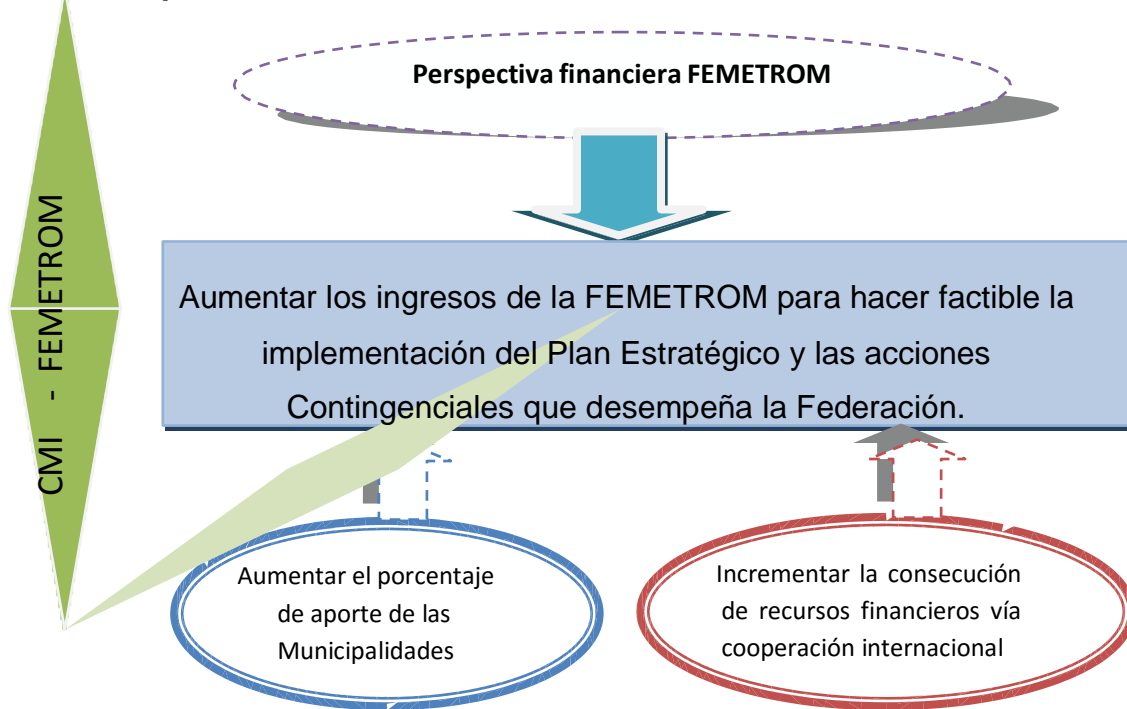
El mapa estratégico es indispensable dentro del CMI porque establece las relaciones de causalidad básicas que la lógica de la planificación establece.

VII.- Mapa estratégico FEMETROM

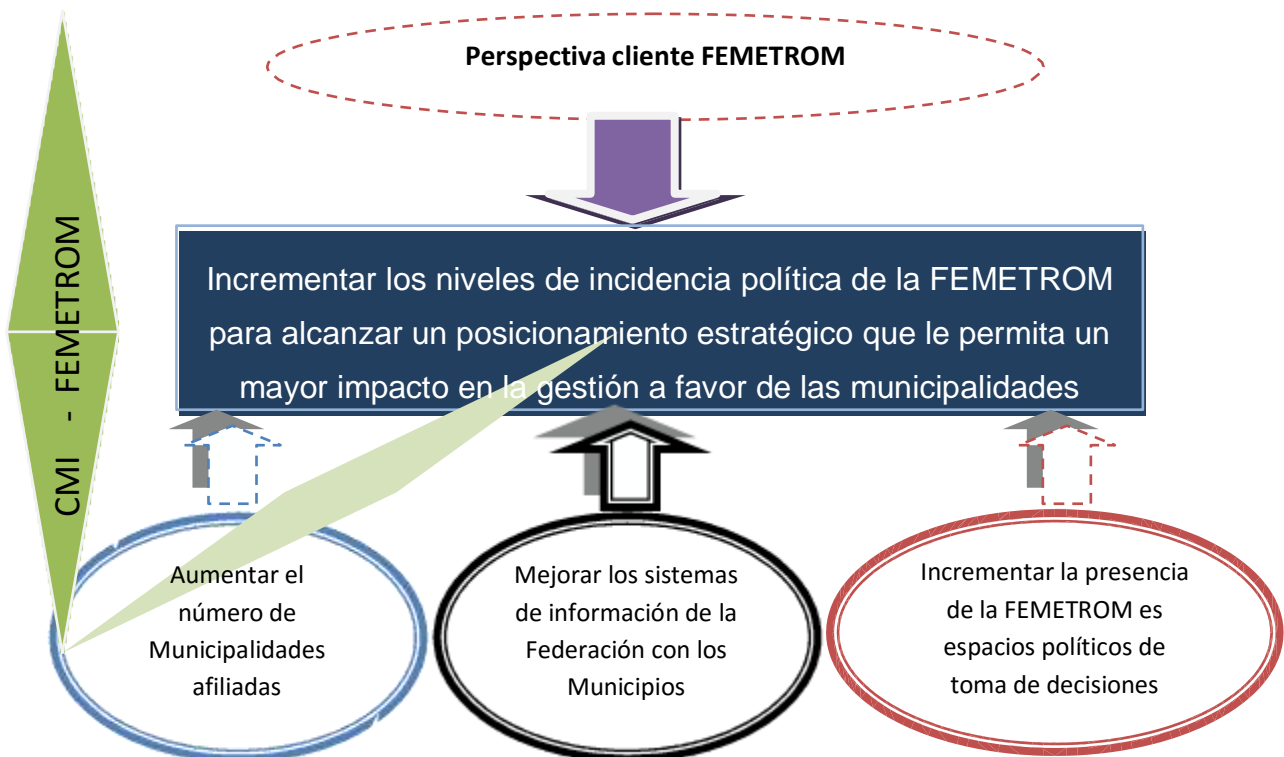


VIII. - Objetivos estratégicos por perspectiva

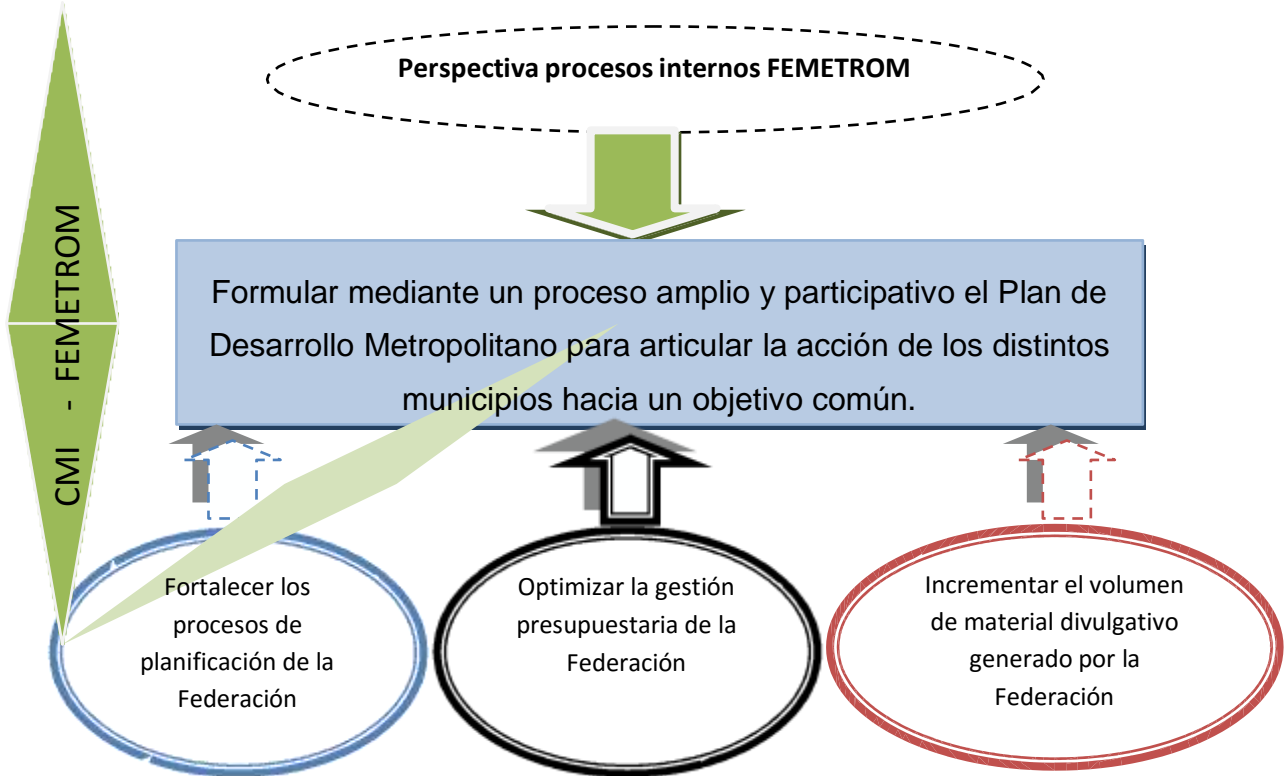
1.- Perspectiva financiera



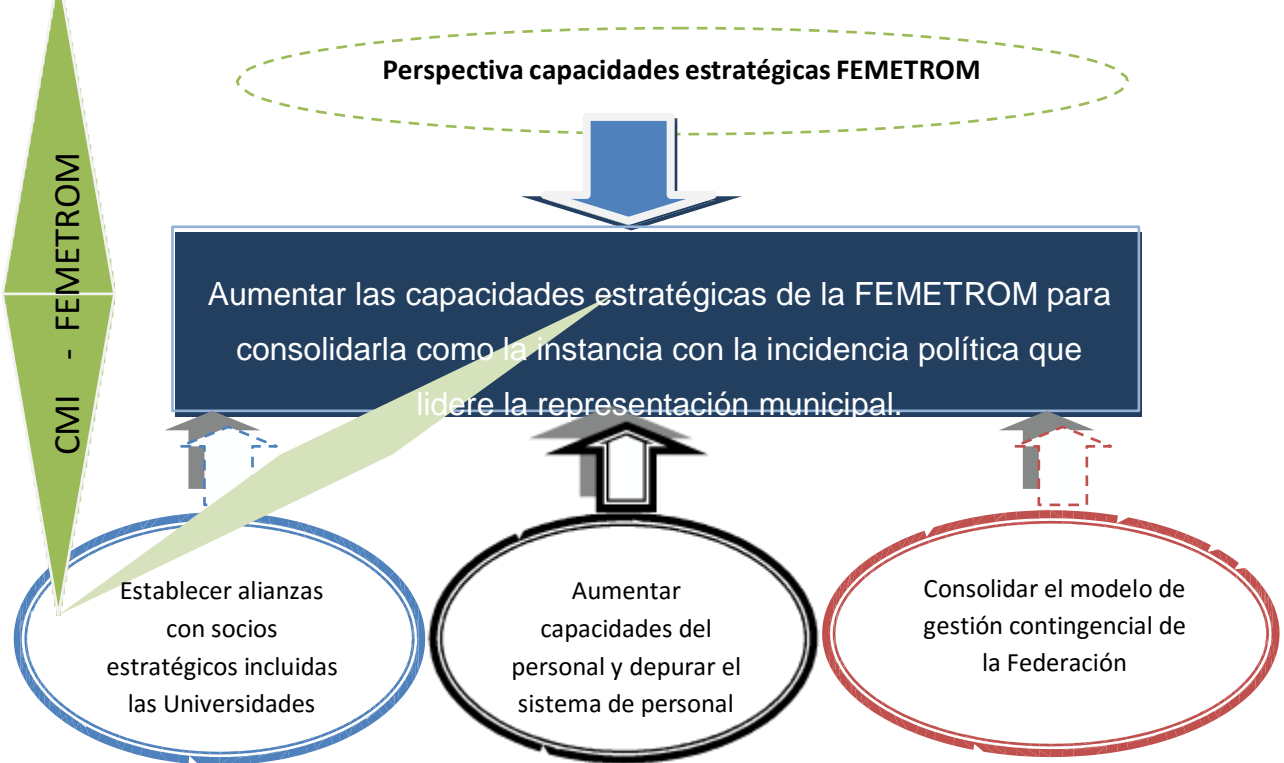
2.- Perspectiva cliente



3.- Perspectiva procesos internos



4.- Perspectiva capacidades estratégicas



IX. - PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL (FEMETROM):

1. - Lineamientos Generales Establecidos en el Plan de Fortalecimiento:

En relación con lo planteado en el "Plan de Fortalecimiento Institucional de la Federación" se establecen seis ámbitos de acción en los que debe trabajar la FEMETROM para una mejor gestión en conjunto con las Municipalidades afiliadas. Los ámbitos y las acciones sugeridos para cada uno responden a las distintas necesidades institucionales visualizadas y definidas en el Plan Estratégico Institucional.

2. - Ámbitos de acción, Plan de Fortalecimiento Institucional:



Los ámbitos de acción han sido el resultado de la priorización de las oportunidades de mejoras generadas en el proceso de diagnósticos de la FEMETROM.

2.1.1 Información y Comunicación:

En el ámbito de la Información y la comunicación se han distinguido ambos por separado y luego se han integrado de manera lógica.

El concepto de información está asociado con la capacidad de la organización de generar o recopilar información y de hacerla llegar a sus principales interlocutores.

Al respecto es clave fortalecer:

- Producción de información.
- Identificación de los interlocutores claves
- Alianzas para divulgación.

Estrategia de fortalecimiento (información):

Formular y presentar un proyecto integral de diseño y producción de material para la divulgación de información útil para las Municipalidades afiliadas que posicione a la FEMETROM como un portal informativo de referencia para las mismas.

El financiamiento de esta propuesta sería por medio de recursos de cooperación internacional; y tendría cuatro momentos:

- Diagnóstico de necesidades de información.
- Diseño de las tácticas de presentación de la información.
- Definición de los medios de comunicación.
- Establecimiento de los medios de divulgación.

Estrategia de fortalecimiento (comunicación):

Mantener un nexo de comunicación física y virtual con las Municipalidades afiliadas y no afiliadas que aumente el apoyo técnico que brinda la Federación y maximice el posicionamiento político de las mismas.

En esta estrategia lo más novedoso son dos elementos:

- Ampliar las audiencias de referencia.
- Crear un sitio virtual para la Federación.

En la era de la información, la oportunidad que ofrecen los sitios virtuales es clave; especialmente porque la mayoría de los municipios metropolitanos, dada la dimensión de su gestión, operan con apoyo de la información virtual para una mejor atención de los usuarios de servicios municipales.

2.1.2 Dotación de recursos financieros:

El desarrollo de un Plan Estratégico debe de estar acompañado de recursos financieros que le permitan a la Federación atender las crecientes necesidades de recursos que implica marcar nuevos derroteros de desarrollo.

En este sentido se han identificado dos estrategias clave cuyo factor de éxito está asociado con la integridad con que deben manejarse todas las estrategias fortalecimiento visualizadas.

Estrategia de la generación de recursos:

Designar a cada tema asignado a la FEMETROM, los recursos necesarios para cumplir a satisfacción con lo que se le solicite.

El éxito de esta renegociación va a estar enmarcado dentro del "mercadeo" que va a propiciar la estrategia de información y comunicación antes planteada.

El fundamento de la propuesta es ganar-ganar, es decir, que las Municipalidades van a sentir un incremento en su aporte para beneficio de la Federación; pero a su vez, la FEMETROM les ofrece una mejora cualitativa con el aporte de información continua y relevante para la toma de decisiones.

Estrategia de generación de un portafolio de proyectos de inversión:

Elaborar un portafolio de proyectos de inversión y gestión de la Federación, que permita la consecución de recursos de cooperación para financiar ámbitos estratégicos clave para la FEMETROM y las Municipalidades aliadas.

Lo fundamental de esta estrategia está en el manejo de las necesidades de fortalecimiento y desarrollo de la Federación pero también de las Municipalidades afiliadas. De esta manera, la Federación puede ser el enlace entre una Municipalidad y las fuentes de recursos internacionales y nacionales.

Un factor clave en este ámbito es el manejo por parte de la Federación, de una base de datos de organismos de cooperación financiera y sus respectivos requisitos que éstos establecen; para utilizar dicha información en la orientación de las Municipalidades.

2.1.3 Sistema de dotación de personal:

En el aspecto del recurso humano de la FEMETROM debe distinguirse entre, lo que manejarse como personal de planta; es decir el staff permanente de la FEMETROM que está compuesta en buena medida por consultores; y el equipo administrativo que brinda el soporte al proceso de gestión de la Federación.

Siendo que existe una clara orientación por parte de los Alcaldes de no crecer en planilla, este Plan de Fortalecimiento plantea dos estrategias.

Estrategia de capacitación al personal de planta:

Desarrollar un proceso de capacitación en el puesto y para el puesto con los (as) funcionarios (as) actuales de la Federación que permita atender los principales requerimientos de competencias del personal de cara a la visión de la FEMETROM.

La capacitación y la formación técnica de las personas sigue siendo la llave de éxito en el marco de un paradigma organizacional que privilegia el no crecimiento de las planillas en las organizaciones.

No obstante, la estrategia de capacitación no abarca el desarrollo de acciones formativas que estén a la vanguardia con lo que ofrece el mercado. Se trata de capacitaciones muy específicas relacionadas con acompañamientos y pasantías en aspectos muy puntuales como:

- Servicio al cliente corporativo (Municipalidades)
- Manejo de presupuestos
- Manejo de normativas relacionadas
- Contratación Administrativa
- Administración de recursos humanos

Estrategia de selección y contratación de personal:

Utilización de sistemas de contratación de servicios profesionales previstos en los artículos 118 y 152 del Código Municipal, autorizando a la Dirección Ejecutiva de la FEMETROM para su ejecución.

En lo fundamental, este procedimiento facilitaría la integración de equipos de trabajo, ya que le daría a la Dirección Ejecutiva de la FEMETROM la opción de una contratación de personal más dirigido a las necesidades y características que dicha organización requiera.

De acuerdo con la forma "contingencial" que opera una organización de esta naturaleza, la posibilidad de desarrollar amplios procesos de selección, contratación e inducción de personal, hacer necesario tomar medidas como la aplicación de esta estrategia.

Luego de varias reuniones de trabajo realizadas en distintas audiencias de la FEMETROM, fue posible concluir que no son aplicables a la Federación los modelos de gestión estructurales, porque su función básica es la atención de las demandas cotidianas de Municipalidades o agrupaciones de éstas.

Es decir, que la propuesta que mayor confort le da a la Federación, es una en donde se puedan resolver las necesidades cotidianas sin amarrarse a estructuras rígidas.

Bajo este concepto, la Federación debe orientarse a fortalecer cuatro niveles básicos de acción que le permitan tener la capacidad para operar un modelo contingencia o

reactivo:

- Maximizar competencias del personal de planta
- Fortalecer la coordinación con el staff técnico de las Municipalidades
- Fortalecer el vínculo con la OPAM
- Mantener un rol proactivo ante las municipalidades aliadas

Estos cuatro pilares de análisis son los que se convierten en factores claves de éxito para la aplicación de un modelo contingencial o de respuesta rápida y oportuna a las demandas de las Municipalidades.

MODIFICACION DEL APORTE DE LA CUOTA DE LAS MUNICIPALIDADES A FEMETROM, A PARTIR DEL AÑO 2015 Y NUEVA PAUTA ESTRATÉGICA

Según Asamblea General Extraordinaria N° 9, realizada el día 21 de mayo del año 2014, se acuerda lo siguiente:

ACUERDO N° 3:

Se modifica la Cláusula Vigésima Tercera, la cual expresa lo siguiente: de conformidad con lo establecido en el Artículo diez del Código Municipal y en este estatuto, esta Asamblea fija como cuota ordinaria anual, la suma mínima equivalente a un cero punto cero siete cinco por ciento, de los ingresos reales de la liquidación presupuestaria correspondiente al año anterior, cuota que debe ser cancelada a la Federación en la forma establecida en este estatuto.

Se acuerda reducir la actual cuota de un 0,15 por ciento a un mínimo de 0,075 por ciento, o sea en un 50%. Las municipalidades quedan en la libertad de aplicar ese porcentaje mínimo o uno mayor de acuerdo a su autonomía o su deseo de que la Federación coadyuve con algún proyecto de interés propio. Aprobada por unanimidad. Acuerdo en firme