PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2022-2026

FEDOMU

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026

Santo Domingo, R.D.
Noviembre, 2021

Primera edición: noviembre de 2021
Título: *PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2022-2026*

Diseño de cubierta y diagramación: Jesús Alberto de la Cruz

Impresión:
Editora Búho, S.R.L.
C/ Elvira de Mendoza No. 156
Zona Universitaria, Santo Domingo, D.N.
Tel.: 809 686 2241
E-mail: editorabuho@yahoo.com

Impreso en la República Dominicana / Printed in the Dominican Republic

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo se puede realizar con la autorización por escrito de sus titulares. La infracción de estos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

El Plan Estratégico Institucional 2021-2026 ha sido elaborado con el apoyo de :

Equipo de Dirección:

• Kelvin Cruz	Presidente de Fedomu
• Ángel Valentín Mercedes	Director Ejecutivo de Fedomu
• Junior Peralta	Secretario General de Fedomu

Mesa técnica de coordinación:

• Angela Malagón	Técnica de Planificación Municipal
• Cintya Aquino	Encargada de Planificación
• Félix Santos	Gerente Técnico
• Juan Luis Pimentel	Gerente de Incidencia y Comunicación
• Magdalena Diaz	Asistente Técnico Proyecto FAMSI
• Rafael Lorenzo	Encargado de Proyectos

Coordinación y redacción técnica:

• Bernardo Matías	Consultor independiente

Apoyo técnico:

- Santos González

CONTENIDO

Siglas o acrónimos. 11

I. Presentación 13

II. Introducción. 15

III. Análisis del entorno institucional de la Federación Dominicana de Municipios (Fedomu). 21

IV. Misión, visión y valores. 35

V. Ejes y objetivos estratégicos 37

IV. Marco estratégico. 55

VII. Indicadores de metas anuales por objetivos y resultados 57

VIII. Mapa de actores claves de interés para FEDOMU. 63

IX. Metodología de evaluación y monitoreo de FEDOMU 73

IX. Participantes en el proceso de diseño del Plan Estratégico Institucional 75

SIGLAS O ACRÓNIMOS:

AACID:	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAF:	Marco Común de Evaluación
DIGEPRES:	Dirección General de Presupuesto
FAMSI:	Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional
FEDODIM:	*Federación Dominicana de Distritos Municipales*
FEDOMU:	*Federación Dominicana de Municipios*
FENAMH:	*Federación de Municipios de Haití.*
INAP:	*Instituto Nacional de Administración Pública*
INFOTEP:	Instituto de Formación Profesional
LMD:	*Liga Municipal Dominicana*
MAP:	*Ministerio de Administración Pública*
MEPyD:	*Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo*
MOPC:	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones
ODS:	*Objetivos de Desarrollo Sostenible*

OGTIC:	*Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación*
PEI:	Plan Estratégico Institucional
POA:	Plan Operativo Anual
PPM:	Presupuesto Participativo Municipal
RD:	República Dominicana
SASP:	Sistema de Administración de Servidores Públicos
SISMAP MUNICIPAL:	*Sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal*

I. PRESENTACIÓN

Bajo un nuevo liderazgo institucional, la Federación Dominicana de Municipios (Fedomu), ha asumido la planificación como una herramienta fundamental para actuar orientado con un pensamiento y una visión que vincula lo estratégico y lo operativo, como partes de un modelo integral de gestión. Esta mirada institucional es clave para lograr el fortalecimiento institucional de Fedomu y facilitar el cumplimiento de su misión, la cual está orientada a ***"Defender la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos locales, contribuyendo a que los mismos gestionen sus territorios procurando alcanzar el desarrollo municipal, humano y sostenible".***

Con esta mirada institucional hemos diseñado un nuevo Plan Estratégico para el período 2022-2026, el cual se constituye en nuestra carta de navegación y agenda institucional para alcanzar nuestra visión y objetivos estratégicos.

Esta planificación estratégica ha sido el resultado de un proceso dinámico y participativo, en el cual se involucraron los niveles directivos, técnicos y gerenciales de Fedomu, así como personas expertas en los temas de municipalidad y la planificación estratégica. Es por eso por lo que hoy contamos con un producto de alta calidad, que

estamos presentando a la sociedad y de manera muy especial a los diferentes ayuntamientos quienes constituyen los principales actores públicos en los que se cimenta la gestión para el desarrollo municipal y sostenible de la República Dominicana.

Nos sentimos comprometidos con la implementación de este Plan Estratégico Institucional y queremos contar con la retroalimentación y el apoyo de las diferentes personas, organizaciones e instituciones que han hecho del desarrollo local sostenible una prioridad.

Kelvin Cruz
Presidente de Fedomu
Alcalde Municipio de La Vega

II. INTRODUCCIÓN

La Federación Dominicana de Municipios (Fedomu) es una organización nacional de articulación y coordinación asociativa de los diferentes municipios de la República Dominicana con el propósito fundamental de promover e impulsar el "desarrollo y la democracia municipal". En términos misionales, Fedomu se define en su naturaleza como una entidad que nace para "defender la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos locales, contribuyendo a que los mismos gestionen sus territorios procurando alcanzar el desarrollo municipal, humano y sostenible". Por tanto, en su definición de misión, Fedomu está comprometida con la democracia y el desarrollo sostenible.

La asunción de estos componentes misionales demanda de una organización con suficientes fortalezas técnicas, institucionales y un coherente enfoque estratégico. Es así como Fedomu, en el marco de su consolidación institucional, asume la ejecución del proyecto "refuerzo de las capacidades técnicas, institucionales y estratégicas y la localización de los ODS de las federaciones municipales de la República dominicana y la República de Haití (Fedomu, FENAMH)" República Dominicana y República de Haití", el cual ha sido denominado Proyecto **"CAPACIDADES TIE Y LOCALIZACIÓN ODS".** Dicho Proyecto ha contado con el apoyo técnico y financiero de la Agencia

Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) a través de sus socios, la Diputación de Huelva y la Diputación de Jaén.

En este contexto, la Federación Dominicana de Municipios (Fedomu) diseñó y desplegó su Plan Estratégico Institucional (PEI) en su tercera edición correspondiente al 2016-2020. Este PEI concluyó su período de ejecución y como consecuencia ha sido evaluado, mediante un enfoque metodológico integral, participativo y consultivo, que implicó la movilización de los principales actores y grupos claves de interés.

Como parte de esta dinámica propia de la planeación, Fedomu decide formular su nuevo Plan Estratégico para el período 2022-2026, el cual deberá contribuir al fortalecimiento de los ayuntamientos del país y al desarrollo local sostenible en cada municipio de la República Dominicana. En otras palabras, con este nuevo Plan Estratégico, Fedomu mantiene su enfoque y visión dirigida al fortalecimiento institucional, garantizando la participación y articulación de los actores claves para el desarrollo municipal.

Esta misión de Fedomu se concretiza en defender la autonomía de los municipios; contribuir en el fortalecimiento institucional de los ayuntamientos del país; impulsar reformas municipales que garanticen una mayor descentralización en la gestión municipal; consolidar los procesos de desarrollo organizacional de los gobiernos locales; desplegar estrategias orientadas a fortalecer la democracia participativa, la transparencia y la gobernabilidad en los municipios, entre otros.

Para jugar su rol de apoyo y acompañamiento a los municipios, Fedomu ha recibido el apoyo técnico y financiero de la Agencia Andaluza

de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) a través de sus socios, la Diputación de Huelva y la Diputación de Jaén para ejecutar el proyecto denominado: "Refuerzo de las capacidades técnicas, institucionales y estratégicas y la localización de los ODS de las federaciones municipales de la República Dominicana y la República de Haití (Fedomu, FENAMH).

Este proyecto se enmarca en las actuaciones de FAMSI y actores de instituciones andaluzas, contribuyendo al diálogo e intercambio en el ámbito municipal, para promover el desarrollo económico, político y refuerzo de capacidades de ambas instituciones. Al mismo tiempo, provee la identificación de las principales necesidades estratégicas con el fin de favorecer la obtención de resultados dirigidos a una acción colectiva.

Es en ese contexto de fortalecimiento institucional, Fedomu diseñó un Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2016-2020, el cual fue formulado tomando en cuenta que ya se habían aprobado la Constitución de la República (2010) y la Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, así como en el año 2015 se creó la Comisión Presidencial de Reforma Municipal cuya misión ha sido la de formular y ejecutar lo establecido respecto al fortalecimiento institucional y promoción del desarrollo local sostenible. Al mismo tiempo se consideraron los objetivos, acciones y resultados esperados en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), los cuales ponen en valor el rol de los gobiernos locales en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) así como la implementación de la nueva agenda urbana.

Este Plan Estratégico concluyó el pasado año 2020, por lo que se hace necesaria una evaluación de este y la formulación de un nuevo PEI. Para tales fines, Fedomu convocó a una asistencia técnica

que acompañe en las diferentes fases de evaluación y formulación del PEI.

El Plan Estratégico Institucional es una herramienta clave para que una organización opere orientada por un pensamiento y una visión estratégica de corto, mediano y largo plazo. Es una herramienta de gestión que permite que la organización cuente con una especie de carta de navegación hacia sus horizontes estratégicos, disminuyendo los riesgos que suponen un entorno volátil, incierto e impredecible en muchas ocasiones.

El modelo metodológico que orientó el diseño de este Plan Estratégico Institucional se sustenta en un enfoque propio de la planeación estratégica, en el que se contempló el análisis y evaluación del entorno institucional (interno y externo), una mirada al alineamiento y enfoque misional y de visión de la organización, definición de los ejes y objetivos estratégicos, así como los resultados e indicadores de metas claves, análisis de actores y establecimientos de estrategias de alianzas.

En tal sentido, para el proceso de elaboración de este Plan Estratégico se agotaron los tres momentos esenciales de una planificación estratégica: evaluar y analizar dónde se encuentra Fedomu en este momento (análisis del entorno); hacia dónde quiere ir (misión, visión, valores objetivos y resultados esperados) y cómo llegar a alcanzar lo esperado (estrategias).

En esta perspectiva metodológica, se conformaron mesas técnicas y talleres participativos que contribuyeron a la construcción colectiva de un pensamiento estratégico que orienta el actuar de Fedomu en estos próximos años.

El diseño de este PEI contó con el acompañamiento y coordinación de Bernardo Matías en calidad de consultor externo y un equipo de

consultores subcontratados, con altos conocimientos y experiencias en evaluación y planificación estratégica

En este proceso participaron actores claves para el logro de los resultados finales: Consejo Directivo y Coordinación Técnica de Fedomu, equipos regionales de Fedomu y personas expertas aliadas a Fedomu.

En términos metodológicos, las fases contempladas para lograr este Plan Estratégico fueron:

- Evaluación del Plan Estratégico 2016-2020
- Análisis del entorno interno y externo de la organización.
- Priorización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades que sirven de base a la definición del nuevo PEI.
- Revisión o reafirmación de la misión, visión y valores institucionales.
- Identificación y construcción de los ejes estratégicos
- Formulación de los objetivos estratégicos y los resultados esperados de cada uno de los ejes definidos
- Construcción de los indicadores asociados a cada objetivo estratégico
- Diseño de estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos
- Construcción del mapa de actores

Estamos conscientes que el presente PEI jugará un papel determinante en el proceso de resiliencia institucional que está experimentando Fedomu en la actualidad y se reflejará en la consolidación de la gestión municipal dominicana.

III. ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL DE LA FEDERACIÓN DOMINICANA DE MUNICIPIOS (FEDOMU)

a. FORTALEZAS

1. Gestión del talento humano y capacitación de los gobiernos locales

Una de las fortalezas exhibidas por Fedomu es el desarrollo de procesos de capacitación en coordinación con otras instancias del sector público y privado. Estas capacitaciones han estado dirigidas a autoridades, técnicos y funcionarios municipales. Hoy día Fedomu es un referente para la demanda de capacitación por parte de los gobiernos locales del país. La oferta de capacitaciones de la organización ha estado dirigida a temas considerados innovadores y de actualidad para los municipios, tales como ordenamiento territorial, resiliencia y gestión municipal participativa, adaptación al cambio climático, presupuesto participativo, normativas de la función pública, transparencia, planificación, mejora institucional, entre otras.

Hoy día Fedomu es una institución posicionada en términos de demandas de capacitación por parte de los gobiernos locales. "*En los últimos 4 años, y antes, Fedomu tiene un gran mérito que es la capacitación*

de los funcionarios, empleados y técnicos municipales, en algunos años fue el aspecto más importante del accionar de la Federación"[1].

Otra fortaleza, en términos del talento humano de Fedomu, es contar con un staff técnico de alta calidad y comprometido con la gestión municipal del país. Se trata de un equipo muy diverso, saberes y experiencias acumuladas que podría ser aprovechada y fortalecido por la institución.

2. Tecnologías

En la institución se ha ido promoviendo el uso de software de administración financieras en los ayuntamientos, contribuyendo a mejoras en la ejecución presupuestaria, calidad del gasto y la preparación de informes a organismos financieros. De igual manera, se dispone de un portal estandarizado de transparencia para los municipios.

3. Desarrollo organizacional

Fedomu ha acompañado y estimulado a los ayuntamientos al fortalecimiento institucional interno con la implementación de un conjunto de iniciativas que se inscriben en los indicadores de recursos humanos del SISMAP Municipal. En este sentido decenas de ayuntamiento han podido actualizar y organizar su estructura institucional y orgánica en función del tamaño del ayuntamiento y municipio, asimismo, como disponer de manuales de funciones y de puestos y planes de mejoras a partir de la metodología del Marco Común de Evaluación (CAF), establecida por el Ministerio de Administración Pública (MAP).

Con el soporte técnico y metodológico de Fedomu, más ayuntamientos han definido su misión, visión y valores, planes de capacitaciones

[1] Informe de EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020, p30.

y promovidos la creación de la Asociación de Servidores Públicos dentro de sus ayuntamientos.

Los gobiernos locales hoy día, tienen mayor conciencia de la importancia de la planificación y presupuestación en la gestión municipal, siendo la expansión del Presupuesto Participativo a los municipios el mayor instrumento utilizado en la mayoría de los ayuntamientos; asimismo se han establecido estructuras **más agiles y eficientes en la preparación y entrega a los organismos de control y fiscalización del Estado los presupuestos y las ejecuciones presupuestaria, siendo este indicador uno de los** mejores posicionados en el ranking del SISMAP.

4. Cumplimiento regulatorio

Fedomu, por su naturaleza gremial, está organizada a partir de los requerimientos establecidos en la Ley 122-05 de Organizaciones sin Fines de Lucro, en este sentido tiene unos estatutos que norman su estructura de funcionamiento y la toma de decisiones. Los organismos de Fedomu tienen una característica plural, que operan con regularidad y estabilidad contribuyendo a que la elección o ratificación de sus autoridades se realice sin traumas y en el contexto de los periodos establecidos en sus estatutos y normas internas.

El respeto a la pluralidad y diversidad política consagrado en el estatuto de Fedomu constituye una gran fortaleza, ya que permite el normal desenvolvimiento de la institución en un ambiente estable, libre de discriminación, exclusión y desigualdad, lo que genera confianza entre las autoridades locales y las entidades afiliadas.

5. Posicionamiento institucional

Fedomu ha logrado fortalecerse como la principal organización articuladora, de abogacía e interlocutora de los gobiernos locales de la República Dominicana, tanto frente al gobierno central como la

sociedad civil. Hoy día ya es reconocida y respetada como la instancia que agrupa los gobiernos locales y la principal gestora de un ambiente idóneo para la articulación de alianzas estratégicas que tengan como finalidad el beneficio de los intereses de la municipalidad.

Asimismo, Fedomu es reconocido y valorado por centros académicos y organizaciones no gubernamentales para la implementación de iniciativas municipalistas, fundamentalmente en capacitación.

Otra fortaleza, en términos de posicionamiento institucional, es que Fedomu ha mostrado la capacidad que tiene para gestionar los recursos de la cooperación internacional, los cuales están orientados a poner en ejecución proyectos y programas institucionales en beneficio de los gobiernos locales. Esto le ha ganado un prestigio en el escenario de la cooperación internacional.

6. Recursos financieros e infraestructuras

La Federación dispone de un domicilio propio, oficinas regionales, una logística importante de equipos tecnológicos y transporte, asimismo de una asignación fija mensual generada de un porcentaje de la trasferencia que se les realiza a los ayuntamientos desde el Presupuesto Nacional de la República. También hay que destacar la implementación de proyectos puntuales de agencias de cooperación que contribuyen al desarrollo de acciones propias de su misión y objetivos institucionales.

b. OPORTUNIDADES

1. Políticas

En el contexto actual, a Fedomu se le abre un campo de oportunidades de coordinación y sinergia con la nueva gestión de la Liga

Municipal Dominicana. Ambas instituciones están dirigidas por actores que cuentan con una larga trayectoria de compromisos con la municipalidad y evidencian un alto interés en propiciar un ambiente favorable para mejorar la gestión municipal. Además, en el nuevo escenario institucional del Estado dominicano se presentan oportunidades en entidades y actores del gobierno central para el desarrollo de estrategias coordinadas, como el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

Por otro lado, existen actores internacionales de los municipios homólogos extranjeros y de agencias especializadas que muestran un interés por promover relaciones de amistad, solidaridad y cooperación con Fedomu.

2. Económicas

En el contexto actual hay diferentes actores que propician un ambiente favorable para la revisión y actualización del artículo 21 de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios; y la Ley 166-03, de Transferencia a los Ayuntamientos, a los fines de definir un nuevo porcentaje que sea cumplido por el poder ejecutivo. Esto implica garantizar a los ayuntamientos una transferencia mayor a la que hoy reciben, la cual no ha superado el 3% del Presupuesto Nacional y menos del 1% del PIB, a pesar de que en el marco jurídico municipal y presupuestario del país está establecida una transferencia del 10% del Presupuesto.

Hay un conjunto de mecanismos que los ayuntamientos deben aprovechar para agenciar recursos para el desarrollo de determinados proyectos en sus territorios, tal es el caso del Fondo de Cohesión Territorial del MEPyD, los apoyos de la Unión Europea y la disposición de La Liga Municipal Dominicana de apoyo condicionado a los resultados en el SISMAP, con equipamientos para la recolección,

manejo y disposición final de los residuos **sólidos, cementerios y funerarias municipales.**

3. Socioculturales

En los territorios del país opera un conjunto de organizaciones sociales y comunitarias que constituyen un aliado ideal de la municipalidad para la mejora de servicios municipales básicos, la priorización de proyectos de infraestructuras comunitarias y la articulación para agenciar demandas antes otras instancias del Estado. Asimismo, la existencia de iniciativas productivas diversas que mediante una estrategia de apoyo al desarrollo económico local podría darse la experiencia ganar-ganar.

La gente reconoce a los ayuntamientos como el gobierno del territorio y como un medio para canalizar demandas y mejoras de los territorios, pero fundamentalmente para conseguir respuestas a demandas puntuales de los pobladores del municipio.

En República Dominicana hay un pensamiento municipalista sustentado por intelectuales, técnicos y servidores públicos que contribuyen a propiciar y colocar en el debate los temas vinculados a las necesidades, debilidades y fortalezas de los municipios.

En cada municipio existe una identidad cultural que forma parte de su patrimonio, esto se convierte en una oportunidad para el impulso de políticas y estrategias dirigidas a proteger, recuperar y redimensionar el patrimonio cultural de cada comunidad.

4. Regulatorias:

La municipalidad vive una coyuntura favorable para el relanzamiento, donde se observa la emergencia de una nueva ola de reformas, que pasa por la modificación de la Ley 176-07, del Distrito Nacional

y Los Municipios, la Ley 166-03, La Ley 340-06 de Compras y Contrataciones, asimismo, la creación de la Ley de Residuos Sólidos, La Ley de Ordenamiento Territorial.

Juntamente con esto, la voluntad de actores del gobierno central en promover la territorialización de las políticas públicas y la implementación de la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública, apoyando a los municipios en la creación de herramientas e instrumentos asociados a la planificación territorial, como los planes de prevención, mitigación y riesgo, los planes de desarrollo municipal, y la implementación y capacitación de los consejos de desarrollo municipal y provincial.

5. Ambientales

En la actualidad se propician proyectos con financiamiento internacional para el desarrollo de rellenos sanitarios y mejora de la disposición final de residuos **sólidos de los municipios. Siendo éste un escenario favorable para el diseño de propuestos para la gestión de los residuos sólidos**

Por otro lado, la Liga Municipal Dominicana ha iniciado la donación de equipos para la recolección de residuos **sólidos, fortaleciendo la capacidad de respuestas de un conjunto de municipios.**

De igual manera, en el país está en marcha el establecimiento e implementación de un marco jurídico que posibilite un mejor ordenamiento territorial, la cual establece, entre otros aspectos, regular el uso de suelo para que haya un impacto positivo en el medio ambiente.

Finalmente, sectores del ámbito público y privado han ido entendiendo el tema del cambio climático y la necesidad de reorientar prácticas a nivel empresarial y social que contribuyan al medio ambiente.

6. Tecnológicas

En el país hay disposición de instancias, como la Oficina Gubernamental de Tecnología de la Información (OGTIC), para apoyar y acompañar a los municipios en el fortalecimiento de sus portales institucionales.

Adicionalmente, existen plataformas y portales que favorecen la gestión municipal en términos de transparencia pública, eficiencia y eficacia de la gestión, tales como el SISTEMA DE MONITOREO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (SISMAP MUNICIPAL) y el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP).

c. DEBILIDADES

1. Talento humano

En la gestión del talento humano de Fedomu se evidencian áreas de mejora en relación con la falta de un programa de formación continua y sistemática que responda a las necesidades de capacitación del personal de los gobiernos locales. La formación ha estado más orientada al nivel técnico municipal y en menor proporción a los líderes como alcaldes y regidores. En ese sentido, se carece de un plan o programa de capacitación vinculada a las demandas, necesidades y expectativas de los ayuntamientos y a la mejora del desempeño de los técnicos de Fedomu.

Se observan necesidades de mejoras, relacionadas con la creación de condiciones para la integración de los ayuntamientos a la Carrera Administrativa Municipal y el cumplimiento de las obligaciones con la Tesorería de la Seguridad Social para garantizar cobertura de salud, pensión y riesgo laboral a los empleados de los ayuntamientos. A esto se suman los bajos salarios que se pagan a los funcionarios y empleados de los gobiernos locales.

2. Tecnologías

Los elementos identificados como fuerzas restrictivas o limitantes de Fedomu a nivel tecnológico son:

- La existencia de una red de gobiernos municipales cuyos portales institucionales no se actualizan con frecuencia en la mayoría de los municipios.

- No se verifican políticas ni despliegues de sistemas tecnológicos dirigidos a garantizar la seguridad de la información.

- La mayoría de los ayuntamientos ni Fedomu hacen uso sistemático ni coordinado de las redes sociales para comunicarse con ciudadanos/as.

- Permanencia de procesos en la administración municipal que se llevan de forma manual y empírica.

3. Desarrollo organizacional:

Fedomu refleja inconsistencia entre su estructura organizacional y los procesos desplegados en la cotidianidad. Estas estructuras no están alineadas coherentemente con las estrategias y los procesos institucionales. Esto se traduce en una dispersión del talento humano y el poco aprovechamiento de sus potencialidades.

En la organización se verifica la ausencia de sistemas para el monitoreo, seguimiento y evaluación de lo planificado. Esta falta de monitoreo y seguimiento impide que la organización pueda verificar los niveles de avances y logros de sus indicadores y resultados. Adicionalmente, hay en la institución una baja disponibilidad de informaciones estadísticas que faciliten la gestión institucional y la toma de decisiones.

No se evidencia la existencia de estrategias dirigidas y coordinadas para gestionar la transferencia de competencias, atribuciones, recursos y habilidades técnicas hacia los municipios en función de lograr ayuntamientos más fuertes y capaces de enfrentar los retos del desarrollo local sostenible.

4. Cumplimiento regulatorio:

Una de las fuerzas restrictivas de los gobiernos locales se refleja en la baja capacidad para garantizar el cumplimiento regulatorio en los territorios, muy especialmente cuando se trata del uso y manejo de los suelos urbanos. Asimismo, hay un conjunto de ayuntamientos que aún arrastran debilidades para el cumplimiento regulatorio respecto a la rendición de cuentas o transparencia, gestión presupuestaria, carrera administrativa municipal, entre otros.

5. Posicionamiento institucional

El actual posicionamiento institucional de Fedomu requiere un mayor fortalecimiento, logrando que los gobiernos locales se sientan más representados y convertir la desconcentración y la descentralización en procesos claves, firmes y sistemáticos para el reposicionamiento. Esto supone, a su vez, mayor vinculación de los gobiernos locales con sus homólogos extranjeros y agencias internacionales especializadas.[2]

Un elemento que afecta el posicionamiento institucional de los ayuntamientos es la deficiente gestión de los servicios municipales. Esto incide directamente con una baja identidad de los munícipes con los gobiernos locales.

---

[2] *Informe de Evaluación PEI 2016-2020.*

6. Recursos financieros

El presupuesto para la gestión municipal efectiva y en particular de los servicios municipales es precario. Además de la baja asignación presupuestaria por parte del Gobierno Central, los ayuntamientos presentan profundas debilidades para generar ingresos de forma autogestionaria en base a las tasas y los arbitrios locales. Esto amplifica la alta dependencia de las transferencias del gobierno central y el bajo presupuesto asignado a los ayuntamientos.

d. AMENAZAS

1. Políticas:

La cultura política centralizadora del nivel central y los ministerios inhiben las capacidades para los ayuntamientos emprender acciones y decisiones importantes en los territorios. En ese contexto, se observa al nivel central una relación instrumental y de invisibilización de los gobiernos locales en el territorio; esto constituye una amenaza al fortalecimiento de la municipalidad en República Dominicana.

Diferentes estudios muestran que en el país se ha profundizado la crisis de liderazgo, la pérdida de la confianza por parte de la sociedad en los partidos y en las instituciones (ver Informe Latibarómetro 2019). En este contexto, *"la incidencia del liderazgo municipal es mínima, con relación a otros momentos de la historia municipal de los últimos 25 años*[3]*".*

Normalmente es una amenaza para la municipalidad la discusión de procesos de reformas del Estado en el país. Hoy se discuten en el

[3] *Plan Estratégico 2016-2020.*

Congreso Nacional y en diferentes comisiones procesos orientados a reformar el Estado. No obstante, muchas de estas reformas podrían generar una mayor centralización del Poder Ejecutivo y una reducción de las atribuciones y funciones del poder municipal.

Otro aspecto de amenaza es que Liga Municipal Dominicana se constituya en un sustituto del rol de Fedomu y competir con la institución en lugar de cooperar y coordinar.

2. Económicas:

La crisis económica derivada de la pandemia del COVID 19 y el déficit presupuestario del Estado podrían influir en una baja disponibilidad de recursos financieros para Fedomu y los ayuntamientos.

Los limitados recursos que perciben los gobiernos locales significan una amenaza para la sostenibilidad y autonomía financiera, política y administrativa de los ayuntamientos. Los municipios no superan el 3.04% de transferencia del Presupuesto Nacional y menos del 1% del PIB corriente. Se trata de un financiamiento muy por debajo de lo establecido en el marco jurídico que regula lo municipal del país. Esto indica que en términos de la agenda política nacional la gestión municipal presenta un alto nivel de posicionamiento, pero al mismo tiempo no se refleja en las prioridades presupuestarias nacionales (ver Informe de Evaluación del PEI 2016-2020).

La República Dominicana en los últimos 20 años ha tenido un proceso sistemático de crecimiento de la economía, un presupuesto nacional que pasó de unos 50 mil millones en el 2000, a un billón de pesos en el 2021, no obstante, los ingresos municipales han permanecidos en un crecimiento cuasi estacionario respecto al porcentaje del Presupuesto Nacional, generando dificultades en el cumplimiento de roles y atribuciones importantes de los ayuntamientos.

3. Socioculturales:

La cultura política dominicana caracterizada por prácticas centralizadoras y clientelares sigue siendo una amenaza para un modelo de gestión municipal basada en la participación, la institucionalidad y el buen gobierno.

Asimismo, los bajos niveles educativos de los recursos humanos de los ayuntamientos son una restricción amenazante para promover las estrategias de transparencia, gestión financiera, planificación, entre otros.

En la RD se experimenta un ejercicio de ciudadanía pasiva y de baja intensidad, lo cual limita la proactividad de la sociedad civil y su participación en los espacios de consultas para la formulación y seguimiento al Presupuesto Municipal Participativo, así como para el establecimiento de alianzas ayuntamientos-sociedad civil para lograr un incremento en el financiamiento de los gobiernos locales y la búsqueda de mejora en los servicios municipales.

4. Regulatorias:

Una amenaza para los ayuntamientos sigue siendo el no cumplimiento del marco regulatorio establecido en el país, en particular respecto a la transferencia presupuestaria a los municipios. Esto amenaza la implementación y continuidad de los logros de los objetivos institucionales de los ayuntamientos.

5. Ambientales:

Una de las principales amenazas en términos ambiental para los ayuntamientos es la yuxtaposición de funciones con el Ministerio de Medio Ambiente. La asunción de roles de este Ministerio genera permanentes tensiones con las alcaldías respecto al manejo y uso de los suelos.

Por otro lado, una amenaza ambiental permanente son los efectos del cambio climático en la inestabilidad del clima y las secuelas que dejan los fenómenos atmosféricos en las comunidades, muy especialmente en las zonas más vulnerables de los territorios. A esto se agrega la falta de previsión en la gestión de los riesgos frente a potenciales sismos, incendios y otros fenómenos generados por la naturaleza.

IV. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:

Defender la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos locales, contribuyendo a que los mismos gestionen sus territorios procurando alcanzar el desarrollo municipal, humano y sostenible.

VISIÓN:

Fedomu lidera y representa eficientemente a los gobiernos locales como referentes de desarrollo local sostenible en los municipios de la República Dominicana.

VALORES:

Democracia, Autonomía, Solidaridad, Eficacia y Eficiencia

V. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje estratégico 1:
Gestión de los Servicios Públicos Municipales

La mejora en la prestación de los servicios municipales constituye uno de los componentes fundamentales de los procesos de desarrollo en los territorios. La mirada ciudadana hacia los gobiernos locales tiene en los servicios municipales un valor clave de legitimación de los liderazgos y la gestión de los ayuntamientos.

El índice reputacional de una gestión municipal se puede ver positiva o negativamente afectado en función de cuan eficiente son los ayuntamientos en garantizar la calidad de los servicios brindados a las comunidades.

En este sentido, la calidad de los servicios municipales impacta directamente la satisfacción ciudadana, el posicionamiento y la imagen de los líderes y los ayuntamientos, la calidad en la gestión del gasto y en especial impactan directamente en la calidad de vida de la población.

Por tanto, este eje estratégico de gestión apunta a que los ayuntamientos dispongan de planes de gestión de los servicios municipales,

así como del financiamiento necesario, para generar resultados positivos a favor de la población.

Se establecerá un sistema de medición de la satisfacción ciudadana, así como de gestión de las quejas y reclamaciones de los/as usuarios y usuarias de los servicios municipales

En alianza con el Ministerio de Administración Pública se instaurará el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Municipales, cuyas bases de este premio será definidas durante el proceso de ejecución del POA 2022. Simultáneamente, se emprenderá la creación de espacios de intercambios de buenas prácticas entre los mismos ayuntamientos (benchmarking municipal), procurando que los ayuntamientos intercambien las experiencias exitosas en la prestación de los servicios en algunos municipios.

Eje estratégico 1: Gestión de los Servicios Públicos Municipales Objetivo: Mejorar la calidad de los servicios públicos municipales, con el propósito de alcanzar una alta satisfacción ciudadana		
RESULTADOS ESPERADOS	**INDICADORES**	**LINEAS DE ACCIÓN**
1. Incrementada la satisfacción ciudadana con los servicios recibidos.	• Porcentaje de gobiernos locales que alcanza un mínimo de 60% en la satisfacción ciudadana con los servicios recibidos. • Porcentaje de ayuntamiento con ranking superior a 80% en el SISMAP Servicios.	• Establecimiento de los estándares mínimos de calidad de los servicios. • Diseño e implementación de un sistema de medición de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales. • Establecimiento estrategias y mecanismos que faciliten el acceso al Fondo de Cohesión Territorial para garantizar el financiamiento de los servicios municipales. • Diseño de carteras de proyectos para la exploración de fuentes de financiamiento externo para mejora de servicios municipales. • Implementación de un sistema de gestión de quejas y reclamos ciudadanos con la gestión de los servicios. • En alianza con el MAP, creación del Premio Nacional a la calidad de los servicios municipales.
2. Fortalecidas las capacidades de planificación de los servicios municipales.	• Porcentaje de ayuntamientos que cuenta con planes de gestión de los servicios municipales. • Porcentaje de ejecución de los planes de gestión de los servicios municipales.	• Realización de diagnósticos rápidos sobre capacidades de los ayuntamientos y condiciones de los servicios básicos. • Acompañamiento a los ayuntamientos en el diseño, seguimiento, evaluación y monitoreo de sus planes de gestión. • Capacitación de los gobiernos locales en planeación y gestión de servicios. • Identificación y difusión de buenas prácticas de planeamiento de los servicios municipales.

Eje estratégico 2:
Fortalecimiento de la transparencia y la administración municipal

Uno de los riesgos principales a los cuales se ven sometidos los ayuntamientos, por su propia naturaleza pública, es la pérdida de confianza ciudadana generada por estilos de gestión pocos transparentes y carentes de una cultura de rendición de cuentas a la sociedad. Una gestión transparente es consustancial a la cultura democrática. La rendición de cuentas juega un rol determinante en la legitimidad de los gobiernos locales. Una baja cultura de transparencia expone sensiblemente a los gobiernos locales y su liderazgo a una crisis de imagen, posicionamiento y reputación. Esta crisis se traduce directamente en la pérdida de confianza en la gestión y un debilitamiento de la democracia y sus instituciones.

Los gobiernos locales están compelidos a cumplir sistemáticamente con los requerimientos de transparencia y rendición de cuentas establecidos por el marco legal del país. Para ello es determinante el establecimiento y la consolidación de políticas de control y supervisión interna; fortalecer los mecanismos de fiscalización de la ejecución presupuestaria y los sistemas de compras y contrataciones; una efectiva coordinación con los órganos rectores del control interno del Estado.

El eje estratégico de administración y transparencia de gestión se propone fortalecer los portales de los ayuntamientos para garantizar la facilidad del acceso a la información pública por parte de la ciudadanía. Esto implica disponer de plataformas y sistemas informáticos que faciliten la rendición de cuentas y la gestión de los procesos.

Es un reto para los ayuntamientos asumir con sentido de responsabilidad pública la rendición de cuentas desde el SISMAP MUNICIPAL.

Este sistema, rectorado por el MAP, constituye una de las más importantes herramientas de relación del Estado dominicano con la sociedad y por consiguiente es una oportunidad para el posicionamiento de los diferentes gobiernos locales.

Una buena gestión municipal demandará hacer suyo el desafío de fomentar e incorporar los empleados que califiquen a la carrera administrativa municipal, con el propósito de garantizar la calidad y profesionalidad en la prestación de los servicios locales.

La administración municipal de la República Dominicana debe avanzar hacia estándares de gestión que les coloque como punto de referencia en el ámbito nacional e internacional. Esto supone trascender los estilos informales y de improvisación en la conducción de los gobiernos locales y la prestación de los servicios a la ciudadanía.

Es imprescindible avanzar hacia la mejora de la eficacia y eficiencia institucional. Para ello se demanda de políticas, planes, procedimientos y normativos alineados con las necesidades y expectativas ciudadanas y una cultura de cumplimiento regulatorio conforme al marco jurídico del Estado dominicano.

En ese contexto, el ordenamiento territorial está en la base para una buena gestión de los servicios. La falta de control y regulación del territorio se traduce en un obstáculo para organizar los servicios municipales. Esto supone la implementación de regulaciones como la Ley de Ordenamiento Territorial y las consecuentes coordinaciones interinstitucionales e intersectoriales.

Los ayuntamientos requieren del establecimiento de sistemas de planificación, sistemas de evaluación de la gestión, instrumentos de supervisión y control. Todos enfocados a dimensionar los resultados de los gobiernos locales.

En ese sentido, los ayuntamientos para actuar con sentido de direccionalidad operativa y estratégica requieren de la asistencia y el apoyo para instaurar instrumentos y normativas de planificación, seguimiento, supervisión y control de gestión. Estos procesos implican la promoción de la participación social y ciudadana en las diferentes fases de planificación. Esto supone una clara conciencia de los gobiernos locales de que la auditoría social de base ciudadana a la larga se constituye en una oportunidad para fortalecer su gestión.

Asimismo, los ayuntamientos del país necesitan la adopción de tecnologías como instrumentos para mejorar la gestión pública, la eficientizarían de los procesos, la provisión de los servicios y el acceso ciudadano a las informaciones.

Es un imperativo normativo para los ayuntamientos promover la *"participación social en la formulación, ejecución, auditoría y evaluación de las políticas públicas, mediante la creación de espacios y mecanismos institucionales que faciliten la corresponsabilidad ciudadana, la equidad de género, el acceso a la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la veeduría social y la fluidez en las relaciones Estado-sociedad. La participación de la ciudadanía constituye un factor clave en la construcción de sistemas orientados a la calidad…Implica también la construcción de un marco de relaciones permanentes y el establecimiento de alianzas o acciones de cooperación con actores no estatales, organizaciones de la sociedad civil o del sector privado*[4]*".*

[4] *Plan Estratégico Institucional 2016-2020, Fedomu.*

Eje estratégico 2: Fortalecimiento de la transparencia y la administración municipal Objetivo: Fortalecer los procesos de gestión administrativa y rendición de cuenta de los ayuntamientos, con el propósito de lograr mayor confianza ciudadana y un desarrollo local sostenible.		
RESULTADOS ESPERADOS	**INDICADORES**	**LINEAS DE ACCIÓN**
1. Los gobiernos locales cumplen de manera sistemática con los requerimientos de transparencia y rendición de cuentas establecidos por el marco legal del país.	• Porcentaje de ayuntamientos que superan el 80% en el ranking del SISMAP MUNICIPAL.	• Consolidación de la política de control y supervisión de los municipios. • Asistencia a los gobiernos locales para la implantación de la función de control interno en cada ayuntamiento. • Fortalecimiento de los mecanismos internos y externos de fiscalización de la ejecución presupuestaria municipal. • Coordinación con órganos rectores para implementación requerimientos y las políticas de control interno. • Fortalecimiento de los portales web de los ayuntamientos que faciliten el acceso a información a la ciudadanía. • Capacitación a equipos de los gobiernos locales en transparencia y rendición de cuentas • Fortalecimiento de los sistemas informáticos de rendición de cuentas. • Asistencia técnica a los ayuntamientos en el fortalecimiento de los sistemas de compras y contrataciones.
2. Los ayuntamientos establecen e implementan estándares de gestión para la calidad.	• Cantidad de empleados incorporados a la carrera administrativa municipal. • Porcentaje de ayuntamientos que superan el 80% en el ranking del SISMAP MUNICIPAL en el componente de gestión presupuestaria.	• Fomento del desarrollo de la carrera administrativa municipal en todo el territorio. • Mejoramiento de las plataformas y sistemas de tecnología de gestión que fortalezcan la información y comunicación de los ayuntamientos para la eficiencia de sus servicios y procesos.

Eje estratégico 2: Fortalecimiento de la transparencia y la administración municipal Objetivo: Fortalecer los procesos de gestión administrativa y rendición de cuenta de los ayuntamientos, con el propósito de lograr mayor confianza ciudadana y un desarrollo local sostenible.		
RESULTADOS ESPERADOS	**INDICADORES**	**LINEAS DE ACCIÓN**
1. Los municipios cuentan e implementan planes para la gestión y el desarrollo local	• Porcentaje de ayuntamientos que cuentan con planes operativos anuales alineados con planes de desarrollo. • Porcentaje de ejecución de los planes operativos • Porcentaje de ayuntamientos que disponen de planes de ordenamiento territorial.	• Asistencia técnica a los ayuntamientos en el establecimiento de instrumentos, normas y manuales de planificación, seguimiento, supervisión y control de gestión. • Promoción de la participación social en la formulación, ejecución, auditoría y evaluación de las políticas públicas municipales. • Asistencia técnica a los gobiernos municipales para la utilización efectiva y estratégica de los mecanismos de participación ciudadana previstos en el marco normativo. • Realización de diagnósticos sobre la situación del ordenamiento territorial en los municipios. • Diseño de estrategias y planes de ordenamiento territorial. • Acompañamiento a los municipios en la creación de espacios de coordinación intersectorial e interinstitucional para el ordenamiento territorial. • Implementación de las regulaciones establecidas para el ordenamiento territorial • Implementación de mecanismos de coordinación con el MEPyD para puesta en ejecución de la Ley de Ordenamiento Territorial, una vez sea aprobada y promulgada. • Desarrollo de planes y estrategias de asistencia técnica a los ayuntamientos en planificación territorial, urbana, rural y sectorial.

Eje estratégico 3:
Fortalecimiento del liderazgo municipal

La capacitación y formación constituye una de las piedras angulares para lograr que el liderazgo de los ayuntamientos cumpla de manera efectiva con el rol que les ha otorgado el marco legal del país.

Es necesario contar con dirigentes municipales dotados de competencias, habilidades y destrezas para conducir los procesos que generen efectos en el territorio. La formación de los líderes debe tener como punto de partida sus necesidades y expectativas para el diseño de los contenidos programáticos.

La capacitación tiene como valor agregado que permite generar procesos de cambio, tanto en el entorno como en los propios líderes municipales. Esto permitirá también reposicionar a los municipios y sus autoridades en el escenario político local y nacional.

Eje estratégico 3: Fortalecimiento del liderazgo municipal Objetivo: Fortalecer las capacidades de los líderes municipales (alcaldes, regidores y otros líderes), con el propósito de generar procesos de gestión del cambio y desarrollo sostenible.		
RESULTADOS	**INDICADORES**	**LINEAS DE ACCIÓN**
Fortalecidas las competencias, habilidades y destrezas en los líderes municipales.	• Porcentaje de ejecución del programa de formación de líderes municipales. • Cantidad de alcaldes, regidores y otros líderes capacitados para la gestión municipal. • Porcentaje de alcaldes con valoración positiva de su gestión.	• Levantamiento de necesidades de capacitación en líderes municipales (alcaldes, regidores y otros). • Diseño y despliegue de programa de formación de líderes municipales para la gestión efectiva de los ayuntamientos y el territorio. • Levantamiento de necesidades de capacitación para autoridades municipales electas en el 2024. • Diseño y despliegue de un programa de formación en el marco regulatorio de los municipios para las autoridades municipales electas en el año 2024. • Evaluación de los resultados e impacto del programa de capacitación. • Establecimiento de acuerdos y convenios con instituciones públicas y sociedad civil para la capacitación de líderes municipales. • Desarrollo de un sistema de medición de la imagen y posicionamiento de los líderes municipales.

Eje estratégico 4:
Reposicionamiento de los municipios en el escenario político local y nacional

El constreñimiento de los recursos presupuestarios en los ayuntamientos constituye uno de los puntos que más afecta la gestión en el territorio y esto se traduce en un debilitamiento de la imagen y el posicionamiento de los gobiernos locales en el escenario local y nacional. De ahí que sea urgente que en el Presupuesto Nacional haya una distribución equitativa y sostenible de los recursos destinados a los ayuntamientos. Adicionalmente, los ayuntamientos necesitan fortalecer sus capacidades para la autogeneración de ingresos propios mediante arbitrios y tasas municipales en sus municipios.

Un reposicionamiento de los ayuntamientos en el escenario político local y nacional demanda la construcción de una nueva imagen de los municipios. La combinación de la baja calidad de la gestión municipal en diferentes municipios con estrategias de opinión pública instaladas desde los medios de comunicación ha convertido a los ayuntamientos como sinónimo de gestión de mala calidad. Por tanto, *"es necesario revertir esa imagen negativa de los municipios con estrategias de comunicación sustentadas en los resultados, especialmente en los servicios y la rendición de cuentas, de cada ayuntamiento con un relacionamiento más horizontal con la ciudadanía. Estas estrategias comunicacionales deberán abarcar el ámbito local como el nacional" (Plan Estratégico 2016-2020)*.

Los ayuntamientos necesitan desarrollar políticas públicas que faciliten la cohesión social y el sentido de identidad y pertenencia al territorio por parte de sus ciudadanos y ciudadanas. En ese sentido, se apoyará técnicamente a los gobiernos locales en la construcción de espacios de coordinación de las acciones públicas de las distintas políticas sectoriales, de los diversos niveles de gobierno y de los

propios actores no estatales que operan en él, articulando actores sociales, económicos y políticos. Esto implicará mayor participación de los ayuntamientos en los procesos de formulación de los Planes Regionales conforme a lo estipulado por la Ley 498-06 que prevé la participación de los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional.

Los Planes Regionales *"son entendidos como un conjunto ordenado, coherente y consistente de acciones del Poder Ejecutivo, coordinado con los otros Poderes del Estado y niveles de gobierno, en una región determinada. Los mismos prevén las interrelaciones regionales / sectorial / institucional, identifican los problemas prioritarios del territorio, define objetivos de desarrollo a mediano plazo y mecanismos de coordinación, estipulan roles y compromisos de los principales actores, incluyendo compromisos relativos a la movilización de recursos, asimismo contienen el presupuesto consolidado de las instituciones públicas involucradas"*[5].

[5] Idem

Eje estratégico 4: Reposicionamiento de los municipios en el escenario político local y nacional Objetivo: Lograr un reposicionamiento estratégico de los ayuntamientos, con el propósito de mejorar el desempeño de su liderazgo en la transformación que demanda el desarrollo local sostenible.		
RESULTADOS	**INDICADORES**	**LINEAS DE ACCIÓN**
Los gobiernos locales mejoran su nivel de incidencia e imagen institucional en el escenario político local y nacional.	• Índice de favorabilidad de la gestión local • Incremento del presupuesto de los ayuntamientos a un 6% del Presupuesto Nacional. • Porcentaje de ayuntamientos que incrementa sus ingresos con política recaudadora local[1].	• Diseño de propuestas para la revisión de criterios de distribución y asignación del gasto municipal. • Asistencia técnica para el fortalecimiento de las capacidades fiscales de los gobiernos locales. • Implementación de acciones de incidencia para el desarrollo de una política fiscal de los ayuntamientos. • Diseño y despliegue de una estrategia comunicacional de los gobiernos locales. • Apoyo técnico a los ayuntamientos para la mejora de su imagen y posicionamiento. • Implementación de un sistema de medición de la favorabilidad de los gobiernos municipales. • Despliegue de estrategias para la conformación de espacios de coordinación y articulación territorial de actores económicos, sociales y políticos. • Acompañamiento a los gobiernos locales en la formulación de Planes Regionales conforme a lo establecido en la Ley 498-06.

Eje estratégico 5:
Fortalecimiento institucional y gremial de Fedomu

Fedomu ha transitado un proceso de desarrollo organizacional que demanda de un mayor fortalecimiento institucional para jugar su rol con más eficacia y eficiencia. Esto sugiere la necesidad de una readecuación de sus procesos y estructura para responder a su misión, visión y objetivos planteados en su nuevo Plan Estratégico 2022-2026.

Es relevante que la organización fortalezca la función de planificación y seguimiento de manera integral, por ende, es necesario construir un sistema que permita un mejor seguimiento, evaluación y monitoreo tanto de los procesos como de los objetivos, resultados e indicadores planteados en su PEI 2022-2026.

Esta función de planificación y seguimiento se verá más fortalecida si se dota al Departamento de Planificación del personal técnico requerido, así como de un equipo de inteligencia institucional que trabaje en la generación de estadísticas sistemáticas y de calidad, en el análisis permanente del entorno y el diseño de propuestas proactivas de Fedomu frente a temas relevantes de la coyuntura nacional e internacional.

Esto último contribuiría a que Fedomu logre un mayor posicionamiento y se constituya en un referente de propuestas sobre la municipalidad. El fortalecimiento de la función de planificación y seguimiento combinado con un equipo de inteligencia institucional contribuirá a que Fedomu desarrolle una cultura institucional capaz de combinar lo operativo con lo estratégico.

La creación de un clima laboral adecuado y saludable es un factor clave para alcanzar los objetivos y resultados institucionales de Fedomu. Por eso, en estos cinco años se dará especial prioridad a establecer estrategias y políticas que contribuyan a un buen clima

laboral. En ese sentido, se realizarán encuestas de clima cada dos años, las mismas estarán acompañadas de sus respectivos planes de mejora y políticas que incentiven la optimización del talento humano, fortalecimiento de su competencia y capacidades, a través de la capacitación.

En tal virtud, se apunta hacia la gestión estratégica del recurso humano desarrollando un modelo que promueva, mantenga y amplie las habilidades, la motivación y la satisfacción del personal que resultan necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

Simultáneamente, la presencia territorial de Fedomu invita a contar con Asociaciones y oficinas técnicas regionales fortalecidas, que tengan mayor capacidad para la toma de decisiones, más personal técnico calificado, infraestructuras físicas y tecnológicas adecuadas a las demandas de cada región. *"Se requiere el desarrollo de capacidades de las oficinas técnicas regionales de modo que estén en condiciones de desarrollar las políticas generales de la municipalidad sustentadas por* Fedomu *al mismo tiempo que las políticas con especificidad territorial para su región correspondiente".*[6]

En este quinquenio Fedomu seguirá apostando a fortalecerse como referente nacional en temas de municipalidad y desarrollo territorial sostenible. Fedomu apunta a consolidar su función de capacitación técnica de los gobiernos locales enfocados en temas que respondan a las necesidades y demandas de los ayuntamientos. Por eso, se diseñará un Plan de Formación Integral sustentando en un levantamiento de necesidades del liderazgo y el nivel técnico municipal.

Para este nuevo período se desarrollará una estrategia comunicacional para la incidencia institucional de Fedomu en la sociedad

---

[6] *Plan Estratégico 2016-2020, Fedomu.*

dominicana y sus municipios. Esta estrategia estará encaminada a colocar en la agenda política nacional los principales temas que inciden para lograr que los municipios alcancen un mayor desarrollo y sostenibilidad.

La cooperación internacional tiene un rol estratégico determinante en el fortalecimiento institucional de Fedomu. Para este nuevo período del PEI se dará alta prioridad a ampliar las relaciones con aquellos organismos que tienen en su agenda estratégica el tema municipal como prioridad. Asimismo, Fedomu se enfocará a fortalecer las capacidades institucionales en la gestión de proyectos, estableciendo un sistema coherente de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.

En términos de la naturaleza gremial, Fedomu centrará sus esfuerzos en jugar un rol determinante en los escenarios donde se discuten propuestas para las reformas del Estado y su impacto a nivel municipal. Fedomu aprovechará como oportunidad para fortalecer su papel gremial las discusiones que se están dando en el país para la reforma de seguridad social, reformas tributarias, ordenamiento territorial, entre otras.

La naturaleza gremial de Fedomu implica lograr una mayor visibilización de las Asociaciones Regionales y su representatividad en el territorio.

Toma relevancia en este nuevo PEI conocer el nivel real de valoración y percepción que tienen los/as alcaldes y alcaldesas sobre Fedomu. Para ello se harán estudios de imagen y posicionamiento de Fedomu en los ayuntamientos.

Asimismo, como parte de su función gremial, Fedomu diseñará e implementará un protocolo que permita modular su actuación frente a situaciones reputacionales e imagen de los municipios y sus autoridades.

Eje estratégico 5: Fortalecimiento institucional y gremial de Fedomu Objetivo: Fortalecer las capacidades institucionales de Fedomu, con el propósito de garantizar un desempeño eficiente en su función gremial, representación y articulación de los municipios.		
RESULTADOS	INDICADORES	LINEAS DE ACCIÓN
Fedomu ha fortalecido sus capacidades de planificación, monitoreo y evaluación de sus políticas y estrategias.	Porcentaje de ejecución de las metas en los indicadores de planificación. Porcentaje de satisfacción del talento humano con el clima institucional.	• Redefinición y rediseño de los procesos institucionales alineados con el nuevo Plan Estratégico. • Rediseño y readecuación de la estructura organizacional de Fedomu alineada al nuevo Plan Estratégico. • Establecimiento de un sistema de planificación, seguimiento, evaluación y monitoreo. • Elaboración de los planes operativos anuales (POA) • Evaluación y seguimiento del Plan Estratégico (PEI) y los planes operativos. • Formulación y evaluación del presupuesto. • Rediseño de los manuales de funciones de las unidades organizativas y los perfiles de puestos de la organización. • Diseño y despliegue de una estrategia de fortalecimiento del nivel técnico regional. • Desarrollo de una estrategia comunicacional y de incidencia institucional. • Establecimiento de un modelo de gestión del talento humano. • Realización de encuesta de clima organizacional. • Despliegue de políticas y estrategias para la mejora del clima organizacional. • Identificación de las necesidades de capacitación del nivel técnico de la organización. • Definición e implementación de un plan de capacitación dirigido al nivel técnico de Fedomu. • Revisión y actualización de los manuales administrativos y financieros. • Establecimiento de una unidad de inteligencia institucional para la generación de datos estadísticos, diseño de estrategias proactivas y la sistematización de procesos.

Eje estratégico 5: Fortalecimiento institucional y gremial de Fedomu Objetivo: Fortalecer las capacidades institucionales de Fedomu, con el propósito de garantizar un desempeño eficiente en su función gremial, representación y articulación de los municipios.		
RESULTADOS	INDICADORES	LINEAS DE ACCIÓN
Fortalecidas las capacidades y el desempeño de las oficinas técnicas regionales.	Porcentaje de ejecución de los planes operativos anuales de las oficinas regionales.	• Desarrollo de los planes operativos anuales regionales. • Implementación de un plan de dotación de recursos humanos competentes para el nivel regional. • Mejoramiento de las condiciones de trabajo de las oficinas técnicas regionales. • Establecimiento de un sistema de medición del desempeño del nivel regional. • Creación de espacios de intercambios de experiencia y buenas prácticas entre los niveles regionales. • Diseño e implementación de una estrategia de posicionamiento de Fedomu en los municipios.
Consolidadas las relaciones institucionales de Fedomu con la cooperación internacional.	Porcentaje de ejecución de los proyectos de cooperación internacional.	• Diseño de cartera de proyectos de financiamiento internacional. • Colocación de nuevos proyectos de cooperación • Diseño y despliegue de estrategias de consolidación de las relaciones con la cooperación internacional. • Fortalecimiento del sistema de elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos.
Fortalecido el posicionamiento gremial de Fedomu en el liderazgo de los ayuntamientos	Porcentaje de valoración positiva de alcaldes y alcaldesas con el papel gremial de Fedomu	• Diseño y posicionamiento de propuestas de reformas que beneficien a los municipios. • Diseño e implementación de un protocolo que permita modular la actuación de Fedomu frente a situaciones reputacionales e imagen de los municipios y sus autoridades. • Elaboración y despliegue de una estrategia de posicionamiento y fortalecimiento de las Asociaciones Regionales. • Medición del nivel de valoración y posicionamiento de Fedomu en el liderazgo municipal. • Elaboración e implementación de un plan para la mejora de la valoración y el posicionamiento de Fedomu en los municipios

IV. MARCO ESTRATÉGICO

Misión: Defender la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos locales, contribuyendo a que los mismos gestionen sus territorios procurando alcanzar el desarrollo municipal, humano y sostenible

Visión: Fedomu lidera y representa eficientemente a los gobiernos locales como referentes de desarrollo local sostenible en los municipios de la República Dominicana.

Valores: Transparencia, Democracia, Autonomía, Solidaridad, Eficacia y Eficiencia

INDICADORES DE METAS FINALES 2026

- 60% de gobiernos locales alcanza un mínimo de 80% en la satisfacción ciudadana con los servicios recibidos.
- 70 de ayuntamiento con ranking superior a 80% en el SISMAP Servicios.
- 70% de ayuntamientos que cuenta con planes de gestión de los servicios municipales.
- 80% de ejecución de los planes de gestión de los servicios municipales
- 25% de municipios que cuentan con un plan de reordenamiento territorial.
- 80% de ayuntamientos supera el 80% en el ranking del SISMAP MUNICIPAL.
- 300 empleados incorporados a la carrera administrativa municipal.
- 80% de ayuntamientos supera el 80% en el ranking del SISMAP MUNICIPAL en el componente de gestión presupuestaria.

- 80% de ejecución del programa de formación de líderes municipales.
- 1580 de alcaldes, regidores y otros líderes capacitados para la gestión municipal.
- 30% de alcaldes con valoración positiva de su gestión.
- Incremento del presupuesto de los ayuntamientos a un 6% del Presupuesto Nacional.
- % de ayuntamientos que incrementa sus ingresos con política recaudadora local.
- 70% de valoración positiva de Fedomu en alcaldes y alcaldesas
- 25% ayuntamientos con índice de favorabilidad positiva en la gestión local.
- 80% de ejecución de las metas establecidas en los indicadores de planificación.
- 60% de satisfacción del talento humano con el clima institucional
- 80% de ejecución de los planes operativos anuales de las oficinas regionales.

Eje Estratégico 1
Gestión de los Servicios Públicos Municipales
Mejorar la calidad de los servicios públicos municipales, con el propósito de alcanzar una alta satisfacción ciudadana.

Eje Estratégico 2:
Fortalecimiento de la administración y transparencia
Fortalecer los procesos de gestión administrativa y rendición de cuenta de los ayuntamientos, con el propósito de lograr mayor confianza ciudadana y un desarrollo local sostenible.

Eje Estratégico 3
Fortalecimiento del liderazgo Municipal
Fortalecer las capacidades de los líderes municipales (alcaldes, regidores y otros líderes), con el propósito de generar procesos de gestión del cambio y desarrollo sostenible.

Eje Estratégico 4
Reposicionamiento de los municipios en el escenario político local y nacional
Lograr un reposicionamiento estratégico de los ayuntamientos, con el propósito de mejorar el desempeño de su liderazgo en la transformación que demanda el desarrollo local sostenible.

Eje Estratégico 5
Fortalecimiento institucional y gremial de Fedomu
Fortalecer las capacidades institucionales de Fedomu, con el propósito de garantizar un desempeño eficiente en su función gremial, representación y articulación de los municipios.

VII. INDICADORES DE METAS ANUALES POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

Eje estratégico 1: Gestión de los Servicios Públicos Municipales Objetivo: Mejorar la calidad de los servicios públicos municipales, con el propósito de alcanzar una alta satisfacción ciudadana										
Objetivo estratégico	**Resultados esperados**	**Indicadores**	**Línea base**	**Metas al 2026**	**Metas anuales**					**Supuestos**
					2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	
Mejorar la calidad de los servicios públicos municipales, con el propósito de alcanzar una alta satisfacción ciudadana	Incrementada la satisfacción ciudadana con los servicios recibidos Fortalecidas las capacidades de planificación de los servicios municipales	Porcentaje de ayuntamientos que alcanza un mínimo de 80% en la satisfacción ciudadana con los servicios recibidos	ND	60%	25%	NA	NA	50%	60%	• En el país existe un ambiente favorable para fortalecer las capacidades de los ayuntamientos y para ello se destinan los recursos financieros necesarios. Por consiguiente, los entes responsables de la gestión presupuestaria del Gobierno Central cumplen con el marco regulatorio establecido en el país.
		Porcentaje de ayuntamiento con ranking superior a 80% en el SISMAP Servicios	5,17%	70%	15%	30%	45%	60%	70%	
		Porcentaje de ayuntamientos que cuenta con planes de gestión de los servicios municipales	ND	70%	15%	30%	45%	60%	70%	
		Porcentaje de ejecución de los planes de gestión de los servicios municipales	ND	80%	80%	80%	80%	80%	80%	

Eje estratégico 2: Fortalecimiento de la transparencia y la administración municipal Fortalecer los procesos de gestión administrativa y rendición de cuenta de los ayuntamientos, con el propósito de lograr mayor confianza ciudadana y un desarrollo local sostenible										
Objetivo estratégico	**Resultados esperados**	**Indicadores**	**Línea base**	**Metas al 2026**	**Metas anuales**					**Supuestos**
					2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	
Fortalecer los procesos de gestión administrativa y rendición de cuenta de los ayuntamientos, con el propósito de lograr mayor confianza ciudadana y un desarrollo local sostenible	Los gobiernos locales cumplen de manera sistemática con los requerimientos de transparencia y rendición de cuentas establecidos por el marco legal del país	Porcentaje de ayuntamientos que superan el 80% en el ranking del SISMAP MUNICIPAL	7,6%	80%	20%	35%	50%	65%	80%	• La Ley de Ordenamiento Territorial es aprobada y se despliega a nivel nacional un proceso de coordinación interinstitucional e intersectorial para la implementación efectiva de dicha ley. • Existe un escenario nacional favorable para la incorporación de la carrera administrativa municipal. • Los ayuntamientos cada vez más hacen del SISMAP MUNICIPAL un instrumento efectivo de rendición de cuentas. • En el país se profundizan las demandas de la sociedad civil por la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión pública.
		Cantidad de empleados incorporados a la carrera administrativa municipal	12	300	50	150	200	225	300	
	Los ayuntamientos establecen e implementan estándares de gestión para la calidad.	Porcentaje de ayuntamientos que superan el 80% en el ranking del SISMAP MUNICIPAL en el componente de gestión presupuestaria	64,0%	80%	70%	72%	75%	78%	80%	
	Los municipios cuentan e implementan planes para la gestión y el desarrollo local	Porcentaje de ayuntamientos que cuentan con planes operativos anuales alineados con planes de desarrollo	ND	40%	10%	20%	25%	30%	40%	
		Porcentaje de ejecución de los planes operativos	ND	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
		Porcentaje de ayuntamientos que disponen de planes de ordenamiento territorial	2,5%	25%	8%	10%	15%	20%	25%	

Eje estratégico 3: Fortalecimiento del liderazgo municipal Fortalecer las capacidades de los líderes municipales (alcaldes, regidores y otros líderes) con el propósito de generar procesos de gestión del cambio y desarrollo sostenible										
Objetivo estratégico	**Resultados esperados**	**Indicadores**	**Línea base**	**Metas al 2026**	**Metas anuales**					**Supuestos**
					2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	
Fortalecer las capacidades de los líderes municipales (alcaldes, regidores y otros líderes), con el propósito de generar procesos de gestión del cambio y desarrollo sostenible	Fortalecidas las competencias, habilidades y destrezas en los líderes municipales	Porcentaje de ejecución del programa de formación de líderes municipales	ND	80%	80%	80%	80%	80%	80%	• El liderazgo municipal manifiesta interés por fortalecer sus competencias, habilidades y destrezas para mejorar la gestión. • Instituciones académicas asumen la capacitación municipal como prioridad. • Se dispone de los fondos financieros para destinar a la capacitación municipal
		Cantidad de alcaldes, regidores y otros líderes capacitados para la gestión municipal	ND	1580	180	340	545	515	1580	
		Porcentaje de alcaldes con valoración positiva de su gestión	ND	30%	5%	10%	15%	20%	30%	

Eje estratégico 4: Reposicionamiento de los municipios en el escenario político Lograr un reposicionamiento estratégico de los ayuntamientos, con el propósito de mejorar el desempeño de su liderazgo en la transformación que demanda el desarrollo local sostenible										
Objetivo estratégico	**Resultados esperados**	**Indicadores**	**Línea base**	**Metas al 2026**	**Metas anuales**					**Supuestos**
					2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	
Lograr un reposicionamiento estratégico de los ayuntamientos, con el propósito de mejorar el desempeño de su liderazgo en la transformación que demanda el desarrollo local sostenible	Los gobiernos locales mejoran su nivel de incidencia e imagen institucional en el escenario político local y nacional	Incremento del presupuesto de los ayuntamientos a un 6% del Presupuesto Nacional.	2.5%	6,0%	3%	4%	5%	6%	6%	• Los ayuntamientos ofrecen servicios de calidad a la ciudadanía. • Los medios de comunicación importantizan los gobiernos locales como actores claves para alcanzar el desarrollo sostenible en los territorios de la sociedad dominicana.
		Porcentaje de ayuntamientos que incrementa sus ingresos con política recaudadora local	ND							
		índice de favorabilidad de la gestión local	ND	25%	8%	13%	15%	20%	25%	

Eje estratégico 5: Fortalecimiento institucional y gremial de Fedomu Fortalecer las capacidades institucionales de Fedomu con el propósito de garantizar un desempeño eficiente en su función gremial representación y articulación de los municipios										
Objetivo estratégico	**Resultados esperados**	**Indicadores**	**Línea base**	**Metas al 2026**	**Metas anuales**					**Supuestos**
					2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	
Fortalecer las capacidades institucionales de Fedomu, con el propósito de garantizar un desempeño eficiente en su función gremial, representación y articulación de los municipios.	Fedomu ha fortalecido sus capacidades de planificación, monitoreo y evaluación de sus políticas y estrategias Fortalecidas las capacidades y el desempeño de las oficinas técnicas regionales	Porcentaje de ejecución de las metas establecidas en los indicadores de planificación	ND	80%	80%	80%	80%	80%	80%	• El liderazgo de Fedomu está comprometido y alineado con el Plan Estratégico Institucional (PEI). • Fedomu dispone de los recursos financieros para garantizar la ejecución del PEI 2022-2026.
		Porcentaje de satisfacción del talento humano con el clima institucional	ND	70%	60%		65%		70%	
		Porcentaje de ejecución de los planes operativos anuales de las oficinas regionales	ND	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
	Consolidadas las relaciones institucionales de Fedomu con la cooperación internacional.	Porcentaje de ejecución de los proyectos de cooperación internacional.	ND	90%	90%	90%	90%	90%		• La cooperación internacional tiene a RD y el tema municipal como prioridad dentro de su agenda estratégica.
	Fortalecido el posicionamiento gremial de Fedomu en el liderazgo de los ayuntamientos.	% de valoración positiva de alcaldes y alcaldesas con el papel gremial de Fedomu.	ND	70%		60%		70%		• El escenario político nacional invita a la necesaria unidad de los ayuntamientos para la defensa de sus intereses colectivos

VIII. MAPA DE ACTORES CLAVES DE INTERÉS PARA FEDOMU

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Ministerio de Administración Pública (MAP)	Órgano rector de la Administración Pública en el ámbito de Personal o el empleo en el sector Público. Las bases jurídicas del MAP están definidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública No.247-12, y la 48-01 de Función Pública.	Los objetivos e interés institucionales del MAP están vinculados a la regulación de las relaciones de trabajo en las entidades públicas del gobierno central, municipios y autónomas.	El MAP, es una instancia importante para la elaboración e implementación de Planes de Mejoras del área de recursos humanos de los ayuntamientos. Es un actor clave para mejorar los indicadores relativos a personal, dígase: estructura orgánica, manuales de funciones y de puestos, evaluación de desempeño, capacitaciones, etc. El MAP facilitaría los procesos para mejorar la calidad de los registros en el SISMAP MUNICIPAL, las mediciones de gestión, posicionamiento en el ranking del SISMAP MUNICIPAL	Manteniéndose al margen de los procesos de mejora institucional	Continuar la estrategia de alianza y acuerdo para desarrollar procesos de capacitación y fortalecimiento del área de personal de los ayuntamientos. Implementar programa para la mejora de la calidad de los registros del SISMAP MUNICIPAL. Fomentar la carrera administrativa municipal
Organizaciones de la Sociedad Civil	Son instancias organizativas intermedias que juegan rol de vocería e incidencias en el contexto de denuncias y exigencias de reivindicaciones comunitarias y sociales, asimismo, juegan el rol de veedores en el cumplimiento de normas, atribuciones y funciones de los municipios.	Incidir en las tomas de decisiones a los fines de alcanzar reivindicaciones de carácter social, política, ambientales y comunitarias.	Siendo entes de sinergias y alianzas para el desarrollo de las acciones del proyecto Involucrándose y comprometiéndose en los procesos de formulación, ejecución y evaluación de los Presupuestos Participativos	Convirtiéndose en voz opositora y creando ruido mediático en medios de comunicación No participando en los procesos del Presupuesto Participativo	Garantizar que en los territorios se implemente el dialogo horizontal autoridades comunidades, con la implementación del Presupuesto Participativo y la creación de mecanismos como los consejos económicos y sociales, ejercicios de auditoria social.

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Liga Municipal Dominicana	Entidad de asesoría en materia técnica y de planificación, cuyas funciones son en síntesis caminar de la mano con los municipios en procura del desarrollo integral del territorio y la calidad de vida de sus poblaciones.	Este órgano tiene las mediaciones de las fuerzas políticas que intervienen en el escenario nacional.	Sus vínculos con el Poder Ejecutivo y el reconocimiento de los órganos públicos dominicanos lo hacen un ente importante en la canalización de temas para la municipalidad Disponiendo de recursos técnicos y financieros para los procesos de consolidación de los ayuntamientos	Actuando como actores pasivos sin impulsar los proyectos municipales y sin involucrarse activamente Jugando el papel de sustitución o desplazamiento de Fedomu en el escenario municipal	Mantener una relación de colaboración y cooperación de forma horizontal, donde LMD respete el rol gremial de Fedomu y este el rol asesor político y técnico de la LMD. Conformación de mesas técnicas de coordinación. Desarrollar iniciativas y planes de formación a través del Instituto de Capacitación Municipal (ICAM) de la LMD.
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	Es el Órgano Rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y del Ordenamiento y la Ordenación del territorio; formular la Estrategia de Desarrollo y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, incluyendo la coordinación necesaria a nivel municipal, provincial, regional, nacional y sectorial, para garantizar la debida coherencia global entre políticas, planes, programas y acciones.	Responsable del Sistema Nacional de Planificación, en consecuencia, tiene vinculación directa con los municipios a través de la capacitación y diseño de planes de desarrollo y ordenamiento territorial,	Como ente de consulta, apoyo y acompañamiento para la capacitación y formulación de Planes de Desarrollo y de ordenamiento. Coordinando la implementación de la Ley de Ordenamiento Territorial	No valorar el rol de la municipalidad en el contexto de la planificación territorial, asimismo, no brindar procesos de capacitación y acompañamiento para el tema riesgo y ordenamiento en los municipios. Sustituir a los ayuntamientos en sus roles de ordenamiento territorial	Fortaleciendo las oficinas de planeamiento urbano, procurando capacitar y facilitar herramientas orientadas a la planeación e implementación de políticas de ordenamiento.

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Cámara de Cuentas	Órgano constitucional de control externo de los recursos públicos, de los procesos administrativos y del patrimonio del Estado	Garantizar su rol de órgano de control y fiscalización	Mantener una relación más directa, basada en la socialización de información, cooperación recíproca en procura de lograr los objetivos institucionales de la cámara y la municipalidad.	Desarrollando una política de espalda a Fedomu y enfocada en la persecución más que en la inducción para las mejoras de los procesos internos de los ayuntamientos.	Cámara de Cuentas debe capacitar y socializar más con los técnicos y los entes políticos
Contabilidad Gubernamental	Es el órgano rector del sistema de contabilidad gubernamental responsable de emitir las normas, políticas y procedimientos técnicos que permiten procesar, evaluar y exponer los hechos económicos y financieros que afecten o puedan llegar a afectar el patrimonio de las Instituciones del Sector Público.	Fiscalizar y observar el cumplimiento de procedimientos financieros de los municipios	Continuar el acompañamiento a través de capacitación y mantener la relación de socialización e intercambio con los ayuntamientos en relación con el manejo presupuestario y financiero	Distanciarse o disminuir la práctica actuar de apoyar a los municipios con orientaciones y aclaraciones de mejoras	Profundizar y fortalecer las relaciones que actualmente lleva esta institución con los municipios.

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Contraloría General de la República	Órgano encargado de ejercer la fiscalización interna, la evaluación del debido recaudo, manejo y uso e inversión de los recursos públicos; y conforme al Artículo No. 247 de la Constitución dominicana autorizar las órdenes de pago, previa comprobación del cumplimiento de los trámites legales y administrativos de las instituciones bajo el ámbito de nuestra ley.	Organismo de control y fiscalización del presupuesto de ingresos y gastos del municipio, el cual es monitoreado y revisado a partir de las ejecuciones trimestrales y anuales de los ayuntamientos	Estableciendo una relación más directa, dando respuesta a los requerimientos de los ayuntamientos.	Distanciándose de la lógica actual de comunicación directa con las áreas financieras	Más capacitación, y socialización de información al gremio sobre temas de mejoras para los municipios.
Dirección General de Presupuesto	Es el órgano de línea del Ministerio, rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público, y como tal, se constituye a nivel nacional como la más alta autoridad técnico-normativa en materia presupuestaria, encargada de conducir el proceso presupuestario del Sector Público. Depende del Despacho Viceministerial de Hacienda.	Recibir, evaluar y recomendar mejoras de formulación y ejecución presupuestaria	Mantener y profundizar la dinámica de comunicación constante entre los analistas de DIGEPRE y los Municipios en aras de mejorar y superar posibles desaciertos en la formulación y ejecución del presupuesto municipal.	Reducir el acompañamiento y la comunicación entre el organismo y los municipios	Conformación de mecanismos de coordinación interinstitucional con la DIGEPRES

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Ayuntamientos	Es la entidad territorial que está a cargo del territorio municipal o municipio, éste goza de autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites convenidos por la Constitución y las leyes de descentralización de cada país.	Administrar y gestionar un territorio	La relación horizontal basa en información a tiempo e involucramiento de los municipios a través de sus regiones en los objetivos y alcances del PEI	Los alcaldes no se sientan identificados con el PEI, por entender que no lo beneficia, es decir que no se involucren en la consecución de metas de este	Informar y socializar el PEI, generar acciones de impacto a corto plazo que despierten interés entre los actores dentro del ayuntamiento. Establecer equipos directos en los ayuntamientos para la coordinación de las acciones del PEI
Universidades	Centro Académicos de Formación Profesional	Tiene Objetivos Académicos, científicos y económicos	Fortalecer las relaciones a partir de programas de capacitación que respondan a las necesidades de los territorios	Desarrollar jornadas de capacitación e investigación al margen de los municipios y de Fedomu	Profundizar las relaciones con los centros académicos que muestran interés en el tema municipal a los fines de incidir en la definición de programas capacitaciones asociadas a las demandas reales de los municipios, así como en la realización de investigaciones y levantamientos.
Tesorería de la Seguridad Social	Es una entidad autónoma y descentralizada del Estado, adscrita al Ministerio de Trabajo, dotada de personalidad jurídica, según establece el Art. 28 de la ley 87-01 modificado mediante el artículo 3 de la Ley 13-20.	Garantizar las aportaciones a la seguridad social conforme a lo establecido por la Ley 87-01 y sus reglamentos complementarios.	Emitiendo disposiciones que faciliten las aportaciones de los ayuntamientos y se conserve la cobertura en la seguridad social de los empleados municipales	Emitiendo resoluciones desconectadas con las capacidades reales de pago por parte de los ayuntamientos	Diseñar una propuesta conjunta orientada a beneficiar a los empleados municipales

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Ministerio de Turismo	Es el órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la Ley de Función Pública, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, del desarrollo del Gobierno Electrónico y de los procesos de evaluación de la gestión institucional.	Promover el país y generar entrada de turísticas y en consecuencia divisas a la economía	Involucrarse en los municipios con potenciales turísticos, sean de playas y tradicional, como en los de potencial turístico comunitario y agroecológico en la elaboración de planes de desarrollo y ordenamiento	Manteniendo una relación de pulseo, competencia e inercia frente a la realidad de los ayuntamientos de zonas con potencial turísticos del país.	Identificar los municipios con mayor potencial turístico y desarrollar alianzas y sinergias entre el ministerio y el municipio
Ministerio de Obras Públicas	Es la encargada de garantizar la profesionalización de las instituciones de la Administración del Estado y aplicar modelos de gestión de la calidad que impacten las estructuras organizativas y los procesos para elevar los niveles de eficiencia de los servicios públicos.	Desarrollar y construir infraestructuras viales en el país.	Apoyando a los municipios en la elaboración de planes de ordenamiento y en la ejecución de obras comunitarias y viales, que mejoren la percepción ciudadana con relación a los ayuntamientos	Mantenerse al margen, no coordinar con el municipio	Establecer nueva vez una relación de cooperación municipio MOPC.

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Instituto de Formación profesional (INFOTEP)	Organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional que, con el esfuerzo conjunto del Estado, de los trabajadores y de los empleadores, enfoque el pleno desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad de las empresas, en todos los sectores de la actividad económica.	Desarrollar capacitación técnica e implementar el sistema dual	Establecer acuerdos de trabajo en la que en colaboración reciproca ayuntamiento Infotep se masifique la capacitación técnica	No veo que pudiera obstaculizarlo, su ausencia o involucramiento	
Organizaciones de Cooperación Internacional	Promoción, apoyo técnico y financiero de las actividades y proyectos	Lograr incidencia en geopolítica en los países	Garantizando apoyo financiero y técnico al desarrollo de programas y proyectos del PEI	manteniéndose al margen y distanciar sus intenciones y apoyos financiero al PEI	Hacer carpeta de proyectos a partir del PEI para ser colocados y gestionados.
Oficina Gubernamental de Tecnología de la Información y Comunicaciones	Es la instancia responsable de velar, asistir y supervisar en los aspectos y políticas relativas a la seguridad y privacidad de la información digitalizada y electrónica en el ámbito del sector público. Coordinar, dar seguimiento y proponer ajustes y nuevos proyectos para la ejecución de la Agenda del Gobierno Electrónico.	Establecer el gobierno electrónico en todas las instituciones del Estado	Contribuyendo al fortalecimiento de los portales web de los ayuntamientos y los sistemas de rendición de cuentas	Estableciendo políticas y normativas por encima de las capacidades de gestión de los ayuntamientos	Dar continuidad al proceso de coordinación para el fortalecimiento de los portales web de los ayuntamientos.

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Asociaciones Municipalistas	Las Asociaciones Municipales tienen como rol promover y consolidar la democracia participativa, la transparencia, el desarrollo sostenible y la gobernabilidad en los municipios.	Tener mayor representatividad y poderes para la toma de decisiones	Apoyando el posicionamiento de Fedomu en el nivel municipal, contribuyendo a la mejora de las relaciones con los ayuntamientos	Implementando acciones contrarias, descoordinadas o sin planificación	Desarrollar políticas y estrategias orientadas a dar mayor representatividad a las asociaciones regionales en los territorios y desarrollar modelos de gestión que otorgue mayor capacidad para la toma de decisiones del nivel regional
Congreso	Es el organismo del Estado responsable de reformar la Constitución, hacer las leyes y ejercer control político sobre el gobierno y la administración pública.	Los intereses del Congreso son diversos y plurales y están condicionados por las alianzas políticas que se promuevan y la coyuntura política en cada proyecto de ley a discutir y aprobar.	Aprobando proyectos que otorguen más poderes y competencias a los gobiernos locales. Garantizando el cumplimiento del marco normativo que rige el financiamiento de los ayuntamientos.	Aprobando proyectos que fortalezcan un modelo de Estado más centralista, disminuyendo así las competencias y funciones de los ayuntamientos	Participando en mesas y escenarios de discusión en el Congreso para la presentación y discusión de propuestas de reformas que beneficien a los ayuntamientos
Gobierno Central	Su papel es conducir administrativamente las políticas públicas del país.	Garantizar una administración eficiente y eficaz de las instituciones públicas. Promover políticas sociales que contribuyan al desarrollo local sostenible. Garantizar la gobernabilidad del Estado	Incrementando el financiamiento de los ayuntamientos conforme al marco legal y transferir más poderes y autonomía a los gobiernos locales según establece el artículo 204 de la Constitución.	Congelando o disminuyendo el financiamiento de los ayuntamientos. Limitando la autonomía de los gobiernos locales en violación de la Constitución.	Abrir un espacio permanente de coordinación entre el poder ejecutivo y Fedomu. Participación de Fedomu en las diferentes mesas y espacios de coordinación que ha abierto el Poder Ejecutivo.

Actores	Roles	Intereses	¿Cómo pueden facilitar el plan estratégico de Fedomu?	¿Cómo pueden obstaculizar el plan estratégico de Fedomu?	Estrategias para desarrollar para disminuir los obstáculos y/o potenciar las facilidades
Consejo Económico y Social	Es un espacio político- estratégico para la coordinación interinstitucional e intersectorial de políticas macro a nivel social y económico del Estado dominicano	Desplegar políticas sociales sostenibles que beneficien a los ciudadanos y ciudadanas en su territorio y promover consensos que legitimen las políticas macro y las reformas.	Implementando políticas sociales con enfoque territorial y de priorización en base al principio de equidad.	Promoviendo y apoyando la concentración de las políticas e inversiones sociales en las grandes ciudades.	Presentar propuestas al CES que beneficien a los ayuntamientos. Participación activa de Fedomu en las diferentes mesas y espacios de coordinación que ha creado el CES
Federación de Alcaldes de Haití	Tiene como rol representar a las entidades municipales de Haití como interlocutor con los diferentes poderes del Estado Haitiano, los partidos políticos y la sociedad civil.	Defender los intereses de los ayuntamientos de Haití.	Coordinando con Fedomu proyectos binacionales que beneficien a los municipios de ambos países.	Promoviendo conflictos que impidan la promoción de estrategias comunes	Diseñar e implementar proyectos binacionales, con prioridad en las fronteras, que beneficien a los municipios de ambos países.
Federación Dominicana de Distritos Municipales (FEDODIM)	Tiene como objetivo impulsar y consolidar el proceso de reformas tendientes a la descentralización financiera, económica, política, funcional y administrativa del Estado, así como promover el fortalecimiento técnico administrativo de los distritos municipales de la RD.	Defender los intereses de las juntas de los Distritos Municipales de la RD.	Fortaleciendo los mecanismos de coordinación con Fedomu y las Asociaciones Regionales.	Fomentando la dispersión y la competencia frente a las acciones emprendidas por Fedomu.	Fortalecer los mecanismos nacionales y locales de coordinación.

IX. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DE FEDOMU

Para los fines de evaluación, seguimiento y monitoreo del PEI 2022-2026, Fedomu dispondrá un sistema que combine lo estratégico con lo operativo el cual sirva para prevenir las desviaciones que puedan generarse en la planificación y hacer las mejoras de manera oportuna.

La evaluación, el seguimiento y el monitoreo operarán de manera integrada y diferenciada. En ese sentido, el monitoreo se centrará en verificar periódicamente los niveles de avances de los indicadores operativos y estratégicos de la organización. El monitoreo permitirá tomar decisiones y hacer las mejoras cuando se verifique que determinados indicadores de meta no están alcanzados sus objetivos.

Esto supone un análisis de causa raíz de por qué no se están logrando las metas propuestas. Para que el monitoreo sea útil y efectivo es indispensable contar con un sistema de registro que genere informaciones estadísticas oportunas y confiables.

El monitoreo se realizará con una periodicidad de cada tres meses y cada instancia es responsable de generar las informaciones relacionadas con los indicadores que están bajo su responsabilidad. El

Departamento de Planificación presentará un informe cada tres meses a los equipos y a la dirección de Fedomu sobre el nivel de avanza de las metas de los indicadores.

Respecto a la función de evaluación, ésta se centrará en comparar los objetivos y resultados propuestos en la planificación estratégica y operativa. Los planes operativos tendrán un seguimiento trimestral, con una evaluación intermedia cada seis meses y una evaluación al final del año. El Departamento de Planificación es la instancia responsable de generar los informes con la periodicidad indicada y socializará los resultados con el staff técnico, gerencial y el nivel directivo.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) tendrá dos evaluaciones: una evaluación intermedia y una final. La evaluación intermedia se hará a los dos años y medio de ejecución del PEI. En esta se hará una evaluación completa del PEI con énfasis en los indicadores de metas y su nivel de avance. De igual manera, se realizará una evaluación final, cuyos insumos servirán de base para la elaboración del nuevo plan estratégico.

Tanto los indicadores de los planes operativos como el PEI dispondrán de un DASBOARD O TABLERO DE INDICADORES que facilitará el registro, monitoreo y evaluación de estos.

Los procesos de evaluación y monitoreo requerirán de evidencias objetivas y de calidad para validar cada una de las informaciones generadas.

IX. PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

1-	Abraham Pérez Peña	Responsable de Prensa
2-	Alexander Domínguez	Coordinador Técnico Región Yuma
3-	Alina Yapor	Responsable de Políticas de Genero
4-	Amaury Bello	Encargado de Diplomacia Local y Seguridad
5-	Ángel Valentín Mercedes	Director Ejecutivo de Fedomu
6-	Angela Malagón	Técnica de Planificación Municipal
7-	Bienvenido Jiménez	Responsable de Juventud y Pasantías
8-	Cintya Aquino	Encargada de Planificación
9-	Eladio Pichardo	Periodista
10-	Elizabeth Reyes	Responsable de Acceso a la Información
11-	Elvido Mora	Coordinador Técnico Región El Valle
12-	Félix Santos	Gerente Técnico
13-	Genrry González	Enc. de Participación Social y Presupuesto Participativo
14-	Glendali Burgos	Responsable de Protocolo
15-	José Luis Reyes	Auditor Interno
16-	Juan Luis Pimentel	Gerente de Incidencia y Comunicación
17-	Juana María Garrido	Encargada de Capacitación
18-	Junior Peralta	Secretario General de Fedomu
19-	Karla Rodríguez	Encargada de Recursos Humanos
20-	Kelvin Cruz	Presidente Fedomu
21-	Laura Reyes	Gerente Administrativa y Financiera
22-	Magdalena Diaz	Asistente Técnico Proyecto FAMSI
23-	Matibeth Olivares	Responsable de Gestión de Riesgo

24-	Melvin José Ramírez	Coordinador Técnico Región Cibao Nordeste
25-	Miriel Mañé	Coordinadora Técnica Región Higuamo
26-	Natasha Báez	Asistente de la Gerencia Técnica
27-	Nery Díaz García	Asistente Departamento Financiero
28-	Nicolás Soriano	Encargado Jurídico
29-	Oneida Féliz	Coordinadora Técnica Región Enriquillo
30-	Rafael Almonte	Abogado
31-	Rafael Lorenzo	Encargado de Proyectos
32-	Raysel Aquino	Responsable PPM en el SISMAP
33-	Robert Estepan	Coordinador Técnico Región Valdesia
34-	Roberto Valentín	Responsable de Innovación y Tecnología
35-	Rosa Caraballo	Coordinadora Técnica Región Cibao Norte
36-	Russi Reyes	Coordinadora Técnica Región Cibao Noroeste
37-	Sandy Restituyo	Asistente Informático
38-	Violeta Sánchez	Coordinadora Técnica Región Cibao Sur
39-	Wanda Alfau	Encargada de Relaciones Interinstitucionales
40-	Wilma Lazala	Coordinadora Técnica Región Ozama
41-	Wilkin De la Cruz	Encargado de Comunicación
42-	Yadira Féliz Sánchez	Asistente de Presupuesto Participativo Municipal
43-	Yahaira Ortiz	Responsable de Eventos
44-	Yolanda Rivas	Responsable de Cooperación y Relaciones Internacionales
45-	Yvelisse Báez	Encargada de Administración de Proyectos/ Presupuesto

Esta edición de
PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2022-2026,
de FEDOMU,
se terminó de imprimir en noviembre de 2021
en los talleres gráficos de Editora Búho, S.R.L.
Santo Domingo, República Dominicana.