



**FEDOMU**

**Federación Dominicana de Municipios**

# **Plan Estratégico 2016 -2020**

## ÍNDICE

Introducción	4
I. Orígenes de FEDOMU	5
Un contexto social y político de tensiones y movilización	5
Se constituye FEDOMU	6
Estructura organizativa de FEDOMU	7
II. Hitos de FEDOMU en su vida institucional	9
Principales logros	9
III. La situación actual	11
IV. El principal desafío y las apuestas estratégicas de FEDOMU 2020	16
V. Apuestas, Movimientos Estratégicos y Operaciones	20
<u>APUESTA I</u> : Servicios municipales de calidad	20
<u>APUESTA II</u> : Gobiernos locales transparentes que rinden cuentas	26
<u>APUESTA III</u> : Administración municipal de calidad	32
<u>APUESTA IV</u> : Dirigentes municipales con formación y liderazgo	37
<u>APUESTA V</u> : Reposicionamiento de los gobiernos locales en el escenario político institucional	39
<u>APUESTA VI</u> : Desarrollo institucional de FEDOMU	45
Matriz de operaciones / resultados	51
Anexo I: Organigrama para la transición	52
Anexo II: Índices para el seguimiento	54

## ACRÓNIMOS

ASOMUREVALLE	Asociación de Municipios de la Región El Valle
ADODIM	Asociación Dominicana de Distritos Municipales
ASODORE	Asociación Dominicana de Regidores
ASOMURE	Asociación de Municipios de la Región Enriquillo
ASOMURECIN	Asociación de Municipios de la Región Cibao Norte
ASOMURECIS	Asociación de Municipios de la Región Cibao Sur
ASOMUREHI	Asociación de Municipios de la Región Higuamo
ASOMURENO	Asociación de Municipios de la Región Noroeste
ASOMURENO	Asociación de Municipios de la Región Noroeste
ASOMUREVA	Asociación de Municipios de la Región Valdesia
ASOMUREVALLE	Asociación de Municipios de la Región El Valle
ASOMUREYU	Asociación de Municipios de la Región Yuma
CGLU	Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos
COPADOMU	Cooperativa de Empleados Municipales
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
FEDOMU	Federación Dominicana de Municipios
FLACMA	Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales
LMD	Liga Municipal Dominicana
ONG	Organización No Gubernamental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNMUNDO	Unión Nacional de Mujeres Municipalistas

## INTRODUCCIÓN

(a completar por parte de FEDOMU)

# I. Orígenes de FEDOMU

## Un contexto social y político de tensiones y movilización

A partir de la crisis económica de los años 80 y 90 del siglo XX se iniciaron en República Dominicana movilizaciones sociales y populares recurrentes en demanda de servicios e infraestructuras básicas.<sup>1</sup>

La expansión de tales movilizaciones en toda la geografía nacional, con incidencia muy significativa en prácticamente todos los centros poblados con más de 10 mil habitantes, confirió relevancia a los ayuntamientos como gobiernos locales; los cuales, a pesar de estar cerca de la población y de ser mecanismos efectivos de relación entre autoridades y ciudadanos, carecían de recursos siquiera para atender las más elementales demandas.<sup>2</sup>

Las autoridades locales se vieron así frente a una población que se levantaba en reclamos que pudieron haber sido atendidos por los cabildos, de haber contado con los recursos requeridos. La población, las organizaciones comunitarias y las ONG locales miraban hacia los ayuntamientos, pero entendían claramente que, en las condiciones en que se encontraban, era poco probable que pudiesen intervenir para mejorar las condiciones de vida de sus comunidades.

En tales circunstancias, activistas sociales y comunitarios, directivos de ONG así como intelectuales y profesionales de disciplinas centradas en el urbanismo y la gestión local comenzaron a señalar la necesidad de propiciar una descentralización de la administración pública hacia los municipios y que los ayuntamientos estuviesen dotados de mejores condiciones para gestionar el bienestar de las comunidades.<sup>3</sup>

Algunas agencias de cooperación y organizaciones internacionales también venían planteando este tipo de enfoque desde mediados de los años 80 del siglo pasado. Destacan, entre estos protagonistas, entidades como Foro Urbano y el Equipo de Investigación Social-Equis/Intec, en Santo Domingo, y el Centro de Estudios Urbanos y Regionales en Santiago. De igual forma, entidades internacionales como la Fundación Friedrich Ebert, la Cooperación Técnica Alemana, la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica.

Para esa época, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) puso en marcha el primer Programa de Desarrollo Humano Local, en la región de Enriquillo, que proponía el desarrollo local a partir de los ayuntamientos, y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) impulsaba acciones de protección y promoción de los

---

<sup>1</sup> Espinal, Rosario: "La sociedad civil movilizada y las reformas democráticas en la República Dominicana", en

<sup>2</sup> Tejeda, Darío: "República Dominicana: huelgas cada vez más frecuentes", en Nueva Sociedad – No. 104, noviembre-diciembre 1989, pp. 15-

<sup>3</sup> Veras Hernández, Moraima Isabel: El liderazgo político local de la República Dominicana en el período 1998-2006, Fundación Centro de Estudios Andaluces, 2007.

derechos de niños, niñas y adolescentes, mediante la estrategia de Municipios Amigos de la Niñez. Además, había apoyado consistentemente la llamada “Experiencia de Salcedo”, en la que a partir de la iniciativa de un senador (entonces de oposición) y de los cuatro ayuntamientos de la provincia de Salcedo (hoy Hermanas Mirabal) se había constituido la Oficina Técnica Provincial de Salcedo que aglutinó, organizó y representó parte de las aspiraciones de la mayoría de la población de la provincia.

El país iba descubriendo la dimensión local de la gestión como un espacio importante del que se hacía referencia cada vez con más frecuencia en los medios de comunicación.

A partir de 1995 llegó a la Liga Municipal Dominicana un equipo técnico que apoyó iniciativas y propuestas municipalistas de dirigentes comunitarios, de ONG e intelectuales que todavía no habían sido asumidas oficialmente por una mayoría de los gobiernos locales ni por algún órgano representativo.

En una coyuntura de amplia y profunda movilización y protesta social, la LMD era un órgano que contaba con los recursos humanos y logísticos para encabezar varias de las propuestas municipalistas, como la de exigir que las transferencias de rentas públicas hacia los ayuntamientos se incrementaran y que en lugar de ser el 20% de las rentas internas (que correspondía a tributos marginales de baja recaudación) se realizase una transferencia mayor, de no menos de un 8% de la totalidad de los impuestos internos recaudados en los municipios.

La presión municipalista que en esa coyuntura fue asumida también por los alcaldes (síndicos), encabezados por la Liga Municipal Dominicana, permitió generar suficiente apoyo en la opinión pública como para lograr la aprobación de la Ley 17-97 que transfería el 4% de los ingresos ordinarios del Presupuesto nacional a los ayuntamientos.

La convergencia de los que propiciaban la descentralización del Estado como estrategia para potenciar la formación de una ciudadanía activa e influyente con los síndicos y regidores que aspiraban a una mayor participación en la gestión de los recursos públicos generó las condiciones para que los gobiernos locales fortalecidos fuesen percibidos como un mecanismo idóneo para asegurar la eficacia de la descentralización y, con ella, una gestión más eficiente de políticas y servicios públicos destinados a lograr un mayor bienestar de los sectores sociales empobrecidos de los diversos territorios.

### **Se constituye FEDOMU**

Todo lo anterior sirvió de estímulo a un grupo de síndicos/as que compartían la misma inquietud política y la decisión de aunar esfuerzos, experiencias y recursos para crear una asociación democrática, participativa y políticamente pluralista, que los unificara y los representara en la defensa de sus intereses municipales y en la búsqueda de soluciones conjuntas a necesidades y problemas que sobrepasaban las posibilidades particulares de sus gobiernos municipales. Esta instancia sería la Federación Dominicana de Municipios.

La FEDOMU fue fundada en la ciudad de La Vega, el 28 de noviembre del año 2000 por iniciativa de 27 síndicos/as de diferentes partidos y regiones del país. Así fue constituido el primer consejo directivo de FEDOMU, cuyos miembros directivos fueron los/as síndicos/as presentes en esa reunión. Obtuvo su personalidad jurídica el 20 de marzo de 2001, mediante el decreto del Poder Ejecutivo No. 398-2001. En la actualidad tiene personalidad jurídica propia al amparo de la Ley No. 122 del 3 de mayo de 2005 sobre asociaciones sin fines de lucro; basando su funcionamiento, además, en la ley municipal vigente, en sus propios estatutos y reglamentos, así como en cualquier otra disposición legislativa o normativa que pudiera dictarse sobre el asociamiento municipal.

### **Estructura organizativa de FEDOMU**

FEDOMU es una organización nacional, no partidista, de interés público y social, no discriminatoria por cuestiones políticas, raciales, de sexo, religiosas o ideológicas; que asocia y representa a los municipios y distritos municipales de República Dominicana para el impulso del desarrollo y la democracia municipal. Está estructurada y se rige por los siguientes organismos:

- La asamblea general de municipios.
- El consejo directivo.
- La junta directiva.
- El consejo de asesores.
- La dirección ejecutiva.

La asamblea general de municipios es el órgano superior y la autoridad máxima de dirección de FEDOMU, representa a todos sus miembros y afiliados y es presidida por el consejo directivo.

El consejo directivo es el órgano superior de dirección y conducción de la política general de FEDOMU, sus atribuciones son de naturaleza normativa y deliberativa. Está integrado por el presidente, los vicepresidentes, el/la secretario/a general, los subsecretarios/as generales y el tesorero/a de FEDOMU; los presidentes/as de las asociaciones regionales; los/as presidentes/as de las entidades afiliadas, siempre que esta representación corresponda a una autoridad municipal, los pasados(as) presidentes de FEDOMU; 10 alcaldes/as, 10 regidores/as y 10 directores/as de distritos municipales.

La junta directiva es la que ejerce la administración de FEDOMU y está integrada por el presidente/a, todos los vicepresidentes/as, el secretario/a general, el tesorero/a, los/as presidentes/as de las asociaciones regionales, los/as presidentes/as de las entidades afiliadas, siempre que esta representación corresponda a una autoridad municipal, y el más reciente pasado presidente de FEDOMU.

La dirección ejecutiva es el órgano operativo y administrativo, facilitador de procesos y de

técnicas para el planeamiento, programación, formulación de proyectos y mecanismos de evaluación y seguimiento orientados a cumplir los fines establecidos en los estatutos, reglamentos, manual de puestos y funciones y demás disposiciones que emanen de los órganos superiores de dirección.

En la actualidad el país cuenta con 158 municipios y un Distrito Nacional, representados por sus alcaldes/as y por 233 distritos municipales, representadas por sus respectivos directores/as.

Desde el año 2008 la FEDOMU ha conseguido desconcentrar su accionar, mediante la creación de las oficinas técnicas de las asociaciones regionales. Estas oficinas se han creado mediante resolución del consejo directivo y cada una cuenta con local, equipamiento y personal técnico.

La asociación regional de municipios es la forma en que se organizan los municipios y distritos municipales de una región, cuyo fin consiste en contribuir a alcanzar desde el territorio la misión y objetivos de FEDOMU. A su vez, tienen las atribuciones y obligaciones que se derivan de los estatutos de FEDOMU y de las disposiciones de sus órganos directivos.

Las asociaciones regionales de municipios miembros de FEDOMU son las siguientes:

---

1	Asociación de Municipios de la Región Cibao Norte (ASOMURECIN), con sede en el municipio de Santiago.
2	Asociación de Municipios de la Región Cibao Sur (ASOMURECIS), con sede en el municipio de La Vega.
3	Asociación de Municipios de la Región Nordeste (ASOMUREN), con sede en el municipio San Francisco de Macorís.
4	Asociación de Municipios de la Región Noroeste (ASOMURENO), con sede en el municipio de Mao.
5	Asociación de Municipios de la Región Valdesia (ASOMUREVA), con sede en el municipio de Baní.
6	Asociación de Municipios de la Región Enriquillo (ASOMURE), con sede en el municipio de Barahona.
7	Asociación de Municipios de la Región El Valle (ASOMUREVALLE), con sede en el municipio de Las Matas de Farfán.
8	Asociación de Municipios de la Región Yuma (ASOMUREYU), con sede en el municipio de La Romana.
9	Asociación de Municipios de la Región Higuamo (ASOMUREHI), con sede en el municipio de Hato Mayor.
10	Asociación de Municipios de la Región Ozama (ASOMUREO), con sede en el Distrito Nacional

---

## **II. Hitos de FEDOMU en su vida institucional**

FEDOMU cumple quince (15) años de vida institucional, por lo que es importante destacar los principales hitos que marcan su historia para entender mejor su quehacer actual y proyectar su actuación en el próximo quinquenio.

El primer evento que marca la vida institucional de FEDOMU lo constituye su conformación desde una visión de pluralidad política, con la preocupación de modificar el quehacer municipal y adaptarlo a las necesidades de la época, en concordancia con el movimiento municipalista mundial. La afiliación a CGLU, vía FLACMA, permite afirmar la posición de FEDOMU como asociación de municipios dominicanos.

La conformación de un equipo adiestrado, así como la dotación de soportes de comunicación tales como el boletín bimensual La Voz de FEDOMU (se editó hasta 2009), la página web y el periódico FEDOMU en Marcha son otros eventos importantes que le han permitido a FEDOMU desarrollar acciones permanentes de comunicación interna y externa.

Otro hito de gran relevancia para FEDOMU es la aprobación y puesta en vigor de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios la cual redefine el régimen de competencias, de coordinación con el Gobierno Nacional, de sustentación financiera, de participación social y organización de los gobiernos locales, para el cual FEDOMU jugó un rol activo. Igual papel cumplió para la aprobación de la Ley 166-03 que aumenta del 4% al 10% los ingresos del Estado que deben ser transferidos a los ayuntamientos dominicanos, con lo cual se fortalece su autonomía económica.

Además, están la creación y fortalecimiento de las asociaciones regionales de municipios; la Unión de Mujeres Municipalistas Dominicanas (UNMUNDO), la Asociación Dominicana de Distritos Municipales (ADODIM), la Asociación Dominicana de Regidores (ASODORE).

### **Principales logros**

Entre los logros más notables de FEDOMU en el período 2005-2010 se destacan los siguientes:

- Colocar el municipalismo dominicano en un lugar de importancia en la estructura institucional y en la agenda política y administrativa del Estado y la sociedad, recuperando paulatinamente el valor y la credibilidad de los gobiernos locales. Un ejemplo de lo anterior fue el proceso de elaboración y aprobación del proyecto de lo que hoy es la Ley 176-07, en el cual FEDOMU contribuyó a involucrar al Poder Ejecutivo, legisladores, autoridades municipales, organizaciones de la sociedad civil y personalidades independientes.
- Adopción de los lineamientos establecidos para las entidades de la administración pública por la Ley 41-08 de Función Pública, la Ley No. 340-06 sobre compras y

contrataciones públicas de bienes, servicios, obras y concesiones, y otras.

- Haber logrado un alto nivel de reconocimiento nacional por ser la entidad interlocutora de los ayuntamientos con el Gobierno central y demás poderes del Estado. También se ha ganado reconocimiento por parte de sus asociados, logrando aglutinar a los municipios y contribuyendo a fortalecer la conciencia municipalista.
- Promover la cultura y práctica de la planificación estratégica y operativa como herramientas claves para la gestión más aún dada la condición de informalidad institucional y de gestión con un alto grado de espontaneidad de los gobiernos locales.
- Impulsar los presupuestos participativos (a la fecha más de 215 municipios y distritos municipales han incorporado esta herramienta de participación).
- Ser reconocida nacional e internacionalmente como portavoz de los intereses municipales de la República Dominicana.
- Tener capacidad de articulación interinstitucional.
- Impulsar la constitución y consolidación de la cooperativa de los empleados municipales y de FEDOMU a escala nacional –COOPADOMU–, como iniciativa en el campo de la economía social y solidaria.
- Adquisición de un local propio que aloja las oficinas de la institución, sus entidades afiliadas y organismos de cooperación internacional.

### III. La situación actual

La Federación Dominicana de Municipios es el órgano que representa y coliga a los municipios dominicanos y sus respectivas asociaciones regionales. Su misión es defender la autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos locales, a los efectos de que éstos puedan gestionar sus territorios en pro de un desarrollo municipal, humano y sostenible.

Sin embargo, los gobiernos locales en República Dominicana se encuentran lejos de poder ejercer dicho rol: tienen un bajo nivel de incidencia en su entorno, constituyéndose la mayor parte de las veces en meros espectadores de lo que acontece en sus territorios. Aun los ayuntamientos con mayores capacidades institucionales se encuentran en las antípodas de poder ejercer el liderazgo de procesos de desarrollo local.

No se trata de un problema de voluntad política o predisposición de las administraciones locales, ni tampoco solamente de una restricción de capacidades institucionales. Es, en realidad, la resultante de acumulación histórica de problemas que terminó sedimentando en una situación compleja, en la que múltiples factores causales se entrelazan, tornándola de difícil remoción.

Uno de los factores que consolida esta situación es que, en general, los gobiernos locales brindan *servicios municipales deficitarios y de baja calidad*. Si se toman como referencia los doce servicios mínimos estipulados en el Artículo 20 de la Ley No. 176-07<sup>4</sup> el suministro es insuficiente y, por otra parte, su provisión suele ser generalmente deficiente.

Sin embargo, éste es sólo el resultado de una serie de factores. A saber: *el presupuesto de muchos servicios municipales es insuficiente*. Los ingresos que generan las prestaciones son ínfimos en relación a su costo<sup>5</sup>. En general, los gobiernos locales pueden actualmente ofrecer sus servicios por los bajos salarios que pagan a sus empleados<sup>6</sup>. Por otra parte, el

---

<sup>4</sup> Los servicios mínimos que deben brindar los ayuntamientos a sus comunidades, definidos por la Ley No. 176-07 en su artículo 20, son los siguientes: *cementerios y servicios fúnebres; recolección, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos urbanos y rurales; limpieza vial, acceso a los núcleos de población, reconstrucción y mantenimiento de calles, aceras, contenes y caminos rurales, plazas, parques públicos; biblioteca pública; instalaciones deportivas, matadero; mercado; protección y defensa civil; prevención y extinción de incendios; protección del medio ambiente; planeamiento urbano y servicios sociales básicos.*

<sup>5</sup> Según un estudio realizado por el Programa Pascal en 2015 sobre costes de servicios municipales, centrado sobre siete prestaciones (limpieza, ornato público, parques y plazas; recolección y disposición final de residuos; cementerios y servicio fúnebre; mercados; mataderos; alumbrado público; incendios – bombero) el ingreso generado por los servicios equivale a un 18% de los costos. Las estimaciones indican que el ingreso por uso de los Mercados y Mataderos apenas representa el 0.3% y el 0.7% de la actividad económica generada en ellos

<sup>6</sup> Según el mencionado estudio del Programa Pascal, el salario promedio general pagado por los municipios y distritos municipales (de una muestra utilizada en la investigación) para los empleados afectados a la prestación de servicios, es RD\$4.280.00. Esto representa el 83% del salario mínimo del sector público que es de RD\$5.117.00. Según un informe de la Cámara de Cuenta, las estimaciones del salario promedio revela que hay incumplimiento con la ley que establece el salario mínimo del sector público para los empleados municipales: en 28 ayuntamientos y 79 distritos municipales el salario promedio es inferior a RD\$5,000.

gasto en personal constituye casi la totalidad del gasto en servicios, junto con los costos de operación de vehículos y maquinarias pesadas vinculados a la recolección y disposición de los residuos y en menor medida de los bomberos<sup>7</sup>.

La restricción de recursos de muchas de las prestaciones municipales no son solamente manifestación de la *capacidad financiera municipal limitada*<sup>8</sup> sino también la consecuencia de una regla de juego que determina en gran medida esta situación: la *escasa autonomía municipal*. No es sólo que los recursos son insuficientes, sino que además las transferencias del Estado que, en el caso de algunos ayuntamientos representan el 50% de sus ingresos, pero en otros llega a ser el 98% de sus entradas, deben ser ejecutadas de acuerdo al Artículo 21 del 176-07 que establece topes para el gasto en personal, en servicios de competencia municipal exclusiva, en inversión pública y en programas sociales de salud, educación y género<sup>9</sup>.

El coste de todos los servicios supone, en promedio, el 55 % del ingreso total anual de las Municipalidades. Solo una parte de los recursos que financian los servicios se canalizan a través del Fondo de Servicios, ya que los costos de los servicios rebasan el tope establecido en el Artículo 21, obligando a los ayuntamientos a infringir la regla o a recurrir a otros fondos.

Asimismo el coste de estructuras de los ayuntamientos hace contraste con la composición del gasto de personal fijado a un 25%. Tan solo los 29 cargos obligatorios pesan de manera significativa en el coste de las estructuras municipales para la gran mayoría de los gobiernos locales ya que para los municipios de menos de 50,000 habitantes, estos cargos suponen gastar en promedio entre el 28% y el 38% del total de ingreso<sup>10</sup>.

Por otra parte, el nivel local de la administración pública se caracteriza por un *modelo de gestión municipal pre-burocrático* que, sumado al *déficit de capacidades técnicas*, determinan una *planificación municipal deficiente*. Las posibilidades de encontrar alternativas para manejar la relación entre prioridades y recursos escasos en un escenario de reducida autonomía es, entonces, sumamente limitada. Esto se puede caracterizar como una *desvinculación plan / presupuesto* que, como no puede ser de otra manera, agrava la situación.

---

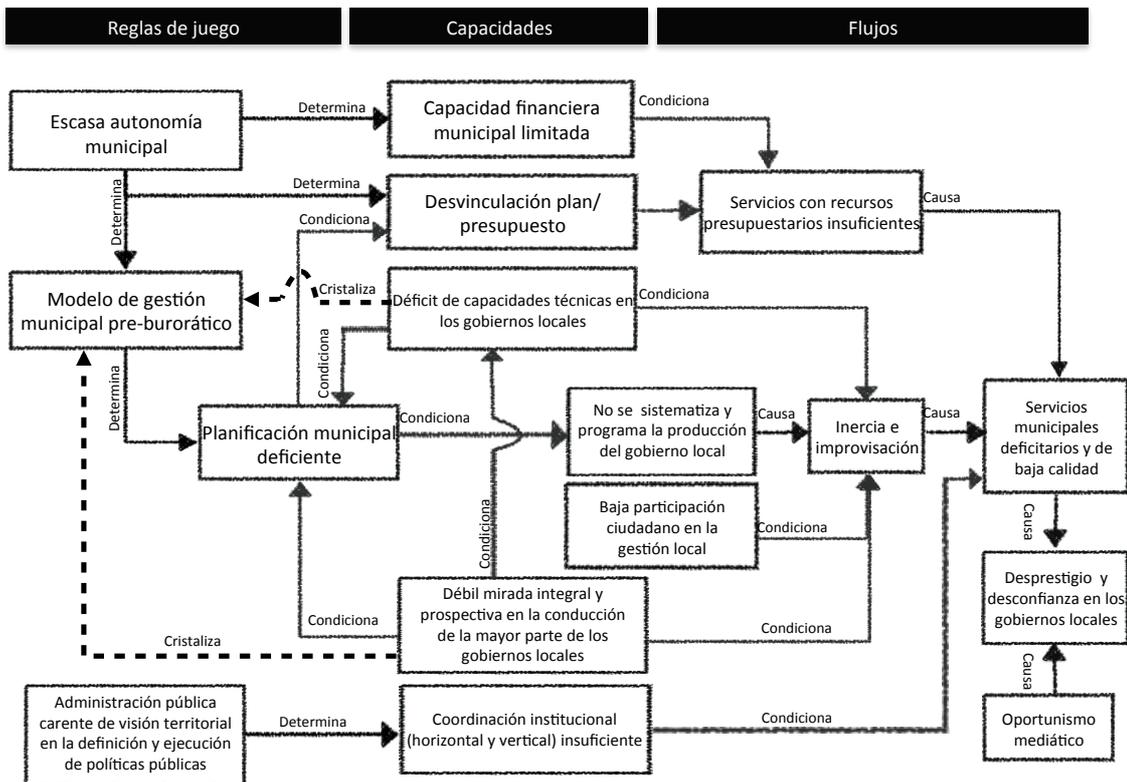
<sup>7</sup> "Análisis de Costes de Servicios Municipales". Programa PASCAL, 2015.

<sup>8</sup> Al menos el 80% de los recursos financieros que gestionan los ayuntamientos dependen de las transferencias del Gobierno central; del 10% de los ingresos públicos que debería transferir el Gobierno central a los ayuntamientos, sólo se transfiere el 3,77% (ejercicio presupuestario 2015).

<sup>9</sup> Veinticinco por ciento (25%) para gastos de personal, sean éstos relativos al personal fijo o bajo contrato temporal; treinta y un por ciento (31%) para la realización de actividades y el funcionamiento y mantenimiento ordinario de los servicios municipales de su competencia que prestan a la comunidad; al menos el cuarenta por ciento (40%) para obras de infraestructura, adquisición, construcción y modificación de inmuebles y adquisición de bienes muebles asociados a esos proyectos, incluyendo gastos de pre inversión e inversión para iniciativas de desarrollo económico local y social; y un 4% dedicado a programas educativos, de género y salud.

<sup>10</sup> "Estudio del coste de estructuras municipales". Programa PASCAL, 2015.

Otra expresión del déficit de la función de planificación es que *no se sistematiza y programa la producción del gobierno local*, lo que condena el accionar municipal a la *inercia e improvisación*, causa directa de las deficiencias en la provisión de servicios municipales. Concurren otros factores como la *débil mirada integral y prospectiva* que suele caracterizar, en algunas ocasiones, a la conducción de la mayor parte de los gobiernos locales que inhibe la demanda por planificación y refuerza el funcionamiento basado en la rutina, la imprevisión y la negligencia.

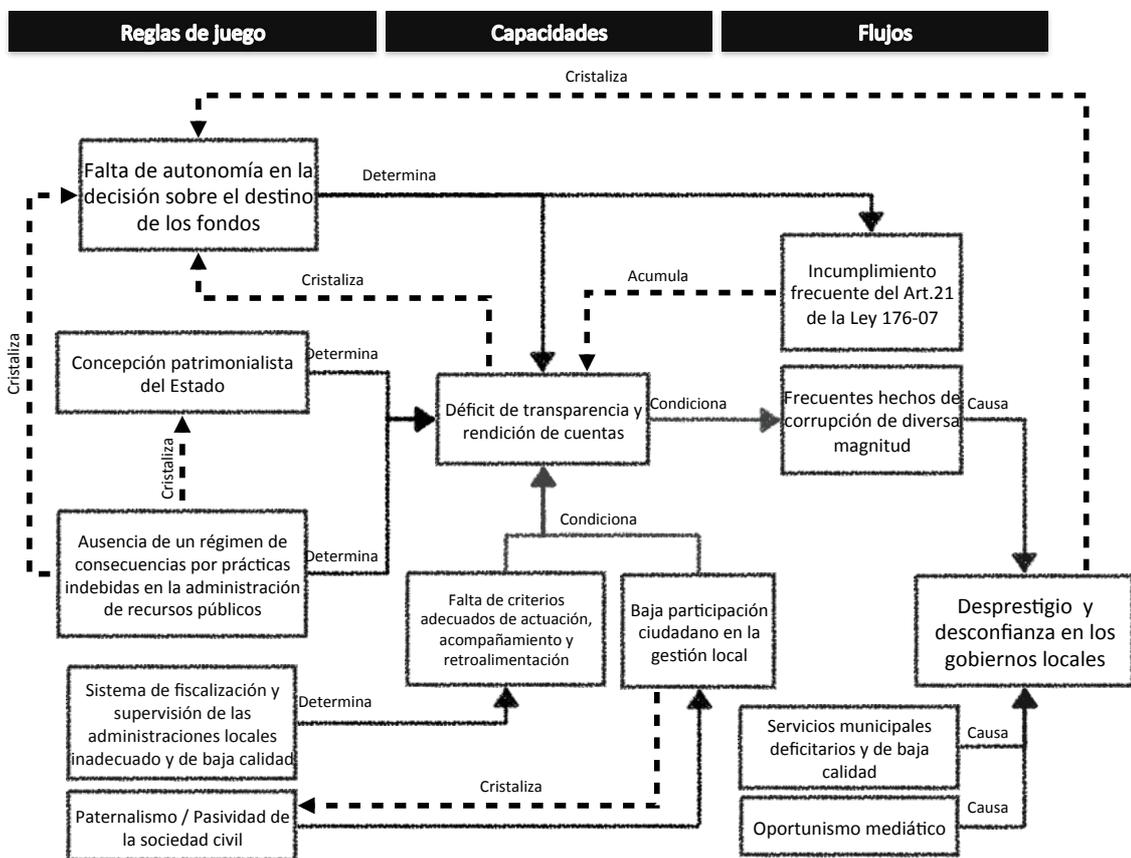


La *baja participación ciudadana en la gestión local*, que en muchas experiencias sirve de acicate para un mejor desempeño municipal, crea las condiciones para la reproducción del círculo vicioso descrito.

Más allá del nivel local, *la administración pública en general carece de visión territorial en la definición y ejecución de políticas públicas*. Esto lleva a un fuerte *déficit de coordinación (horizontal y vertical)*, es decir, entre las distintas políticas sectoriales, así como entre el Gobierno Central y el Gobierno Local. Se podría afirmar, entonces, que el déficit en los servicios municipales no es más que una dimensión del déficit de las políticas públicas en general y su deuda con el territorio.

No obstante, el municipalismo dominicano paga un costo muy importante por ello porque, sumado esto a un frecuente *oportunismo mediático*, redundando en un marcado *desprestigio y desconfianza en los gobiernos locales*.

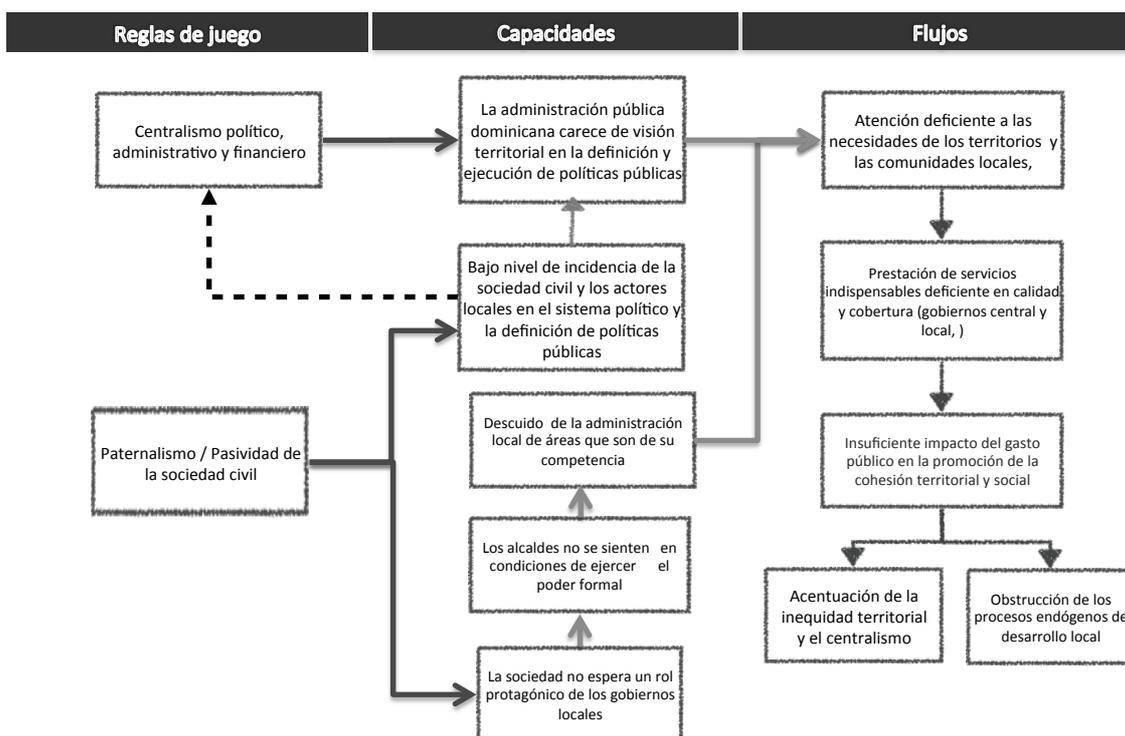
El desprestigio de los gobiernos locales es, a su vez, la contracara de una *concepción patrimonialista del Estado* que funciona como una regla de juego de la cultura política dominicana. Refuerza además la *falta de autonomía en la decisión sobre el destino de los fondos* ya que, en un intento de prevenir el mal manejo de los recursos, se instaura una ficción de control que, por lo desacertado de la regla, lleva a un *incumplimiento frecuente del Artículo 21 de la Ley 176-07*. Esto agrava el *déficit de transparencia y rendición de cuentas* que caracteriza el escenario de los gobiernos locales: de 387 entidades municipales existentes al 2012, solo 218 reportaron información de egresos para el año completo, 165 reportaron información parcial y cuatro no reportaron información<sup>11</sup>. Las reglas rígidas como las que postula el Artículo 21 contrasta con la *ausencia de un régimen de consecuencias por prácticas indebidas en a administración de recursos públicos*, la falta de un mecanismo objetivo de ese tipo es la verdadera contracara de la concepción patrimonialista y su vigencia plena podría combatir eficazmente el desprestigio de los gobiernos locales.



Sin embargo, otro factor que determina el déficit de transparencia y rendición de cuentas es el sistema mismo de control: un *sistema de fiscalización y supervisión de las administraciones locales inadecuado y de baja calidad* que se caracteriza por la *falta de criterios adecuados de actuación, acompañamiento y retroalimentación* y que, en consecuencia, deja desprotegidos a los ayuntamientos.

<sup>11</sup> "Los municipios y los distritos municipales. Evaluación preliminar a la luz del cumplimiento de las leyes 176-07 y 10-04", Cámara de Cuentas y PNUD.

Nuevamente, la baja participación ciudadana en la gestión local, producto de una *cultura paternalista* y la *pasividad de la sociedad civil*, contribuye a que esta situación se perpetúe.



El bajo nivel de incidencia de la sociedad civil y los actores locales en el sistema político y en la definición de las políticas públicas refuerza esa gran herencia del *centralismo político, administrativo y financiero*: el hecho de que la *administración pública carezca de visión territorial en la definición y ejecución de las políticas*. Si se suma a eso que, forjada en el actual estado de cosas, *la sociedad no espera un rol protagónico de los gobiernos locales*, sucede un hecho paradójico: *los alcaldes no se sienten en condiciones de ejercer el poder formal* y hay una suerte de resignación o *descuido de la administración local de áreas que son de su propia competencia*<sup>12</sup>, muchos asuntos de competencia municipal son abordados directamente por instituciones del nivel nacional, y, por supuesto, la participación de los ayuntamientos en aquellas competencias de naturaleza compartida con la administración central<sup>13</sup> es mínima o inexistente.

<sup>12</sup> La Ley No. 176-07, en su artículo 19, determina las competencias propias de los ayuntamientos dominicanos, a saber: ordenamiento del tránsito de vehículos y personas en las vías urbanas y rurales; normar y gestionar el espacio público, tanto urbano como rural; prevención, extinción de incendios y financiación de las estaciones de bomberos; ordenamiento del territorio, planeamiento urbano, gestión del suelo, ejecución y disciplina urbanística; normar y gestionar el mantenimiento y uso de las áreas verdes, parques y jardines; normar y gestionar la protección de la higiene y salubridad públicas para garantizar el saneamiento ambiental; construcción de infraestructuras y equipamientos urbanos, pavimentación de las vías públicas urbanas, construcción y mantenimiento de caminos rurales, construcción y conservación de aceras, contenes y caminos vecinales; preservación del patrimonio histórico y cultural del municipio; construcción y gestión de mataderos, mercados y ferias; construcción y gestión de cementerios y servicios funerarios; instalación del alumbrado público; limpieza vial; servicios de limpieza y ornato público, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos; ordenar y reglamentar el transporte público urbano; y promoción, fomento y desarrollo económico local.

<sup>13</sup> Las competencias de naturaleza compartida con la Administración central, estipulados en el Artículo 19 de la Ley No. 176-07 son: la coordinación en la gestión de la prestación y financiación de los servicios sociales y la

Este estado de cosas lleva a una *atención deficiente de las necesidades de los territorios y las comunidades locales*, las *deficiencias en calidad y cobertura de los servicios*, tanto de los *gobiernos locales como del gobierno central*, y consecuentemente *el impacto del gasto público en la promoción de la cohesión territorial y social es insuficiente*. Indefectiblemente se *acentúa la inequidad territorial y se obstruyen los procesos endógenos de desarrollo local*.

#### **IV. El principal desafío de la Federación Dominicana de Municipios de cara al 2020**

El marco legal de la República Dominicana establece con claridad el rol que deben cumplir los gobiernos locales<sup>14</sup>: ejercer las competencias y atribuciones que les son propias, así como brindar los servicios que les son inherentes, a efectos de alcanzar la integración de su territorio, el bienestar de sus habitantes, la participación de la comunidad en los asuntos públicos y el desarrollo local, humano y sostenible.

No obstante, como se ha visto, los ayuntamientos se enfrentan hoy a una serie de dificultades, restricciones y deficiencias que impiden el cumplimiento pleno del rol que la ley le exige. Es por ello que la propia Estrategia Nacional de Desarrollo se plantea dentro de sus objetivos impulsar el desarrollo local, provincial y regional, mediante el fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión de los municipios, la participación de los actores sociales y la coordinación con otras instancias del Estado, a fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de los mercados globales<sup>15</sup>.

La Federación Dominicana de Municipios, en tanto organización que asocia y representa a los municipios de la República Dominicana y que vela por la autonomía política, administrativa y financiera de los mismos para que puedan cumplir con sus objetivos y propósitos, asume como reto promover el liderazgo de los gobiernos locales en el desarrollo del territorio. Es así que como principal desafío de su Plan Estratégico 2016-2020 se plantea:

---

lucha contra la pobreza, dirigido a los grupos socialmente vulnerables, y principalmente, a la infancia, la adolescencia, la juventud, la mujer, los discapacitados y los envejecientes; coordinación, gestión y financiación de la seguridad ciudadana y mantenimiento del orden público; coordinación y gestión de la prestación de los servicios de atención primaria de salud; promoción y fomento de la educación inicial, básica y capacitación técnico vocacional, así como el mantenimiento de los locales escolares públicos; coordinación de la provisión de los servicios de abastecimiento de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales; promoción de la cultura, el deporte y de la recreación; defensa civil, emergencias y previsión de desastres; promover la prevención de la violencia intrafamiliar y de género, así como de apoyo y protección de derechos humanos; desarrollo de políticas públicas focalizadas a mujeres jefas de hogar y madres solteras; y promoción y fomento del turismo.

<sup>14</sup> Artículo 1 de la Ley No. 176-07

<sup>15</sup> Objetivo Específico 1.1.2 de la Estrategia Nacional de Desarrollo

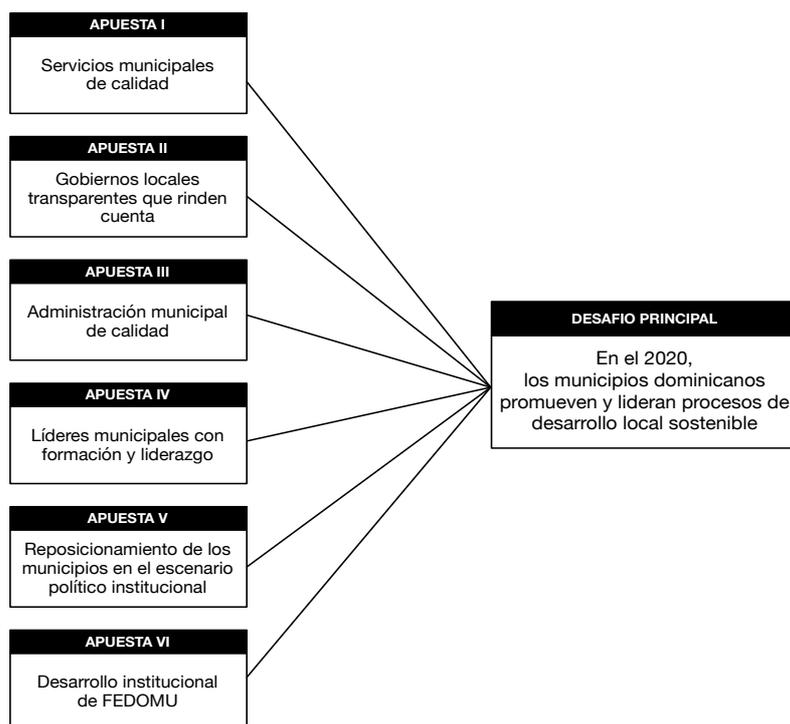
**En el 2020,  
los municipios dominicanos promueven y lideran  
procesos de desarrollo local sostenible.**

Las dimensiones con las que se valora este desafío son las siguientes:

- a) Los municipios lideran planes estratégicos de desarrollo territorial
- b) Los planes se desarrollan en alianza con la sociedad civil y el sector privado
- c) Los planes e orientan a metas de desarrollo económico y de inclusión social
- d) Los planes articulan con las políticas nacionales
- e) Los planes articulan con los territorios de la región
- f) El proceso cuenta con legitimidad social

El seguimiento de este desafío se realizará a través del *Índice Municipios y Desarrollo*.

Para el logro de tal desafío el Plan Estratégico FEDOMU 2016-2020 define seis apuestas estratégicas:



### **APUESTA I: Servicios municipales de calidad**

Una de las apuestas estratégicas primordiales para posibilitar un rol protagónico de los gobiernos locales en los procesos de desarrollo territorial es mejorar de manera significativa la prestación de servicios municipales hasta lograr un alto grado de satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas. Un cambio favorable en la percepción de la población respecto de los servicios públicos que se brindan desde el nivel más próximo de

gobierno podría por sí sólo modificar sustancialmente la situación de los municipios en el país. Constituye, además, un factor clave de legitimación del liderazgo de los ayuntamientos en los procesos de desarrollo.

**RESULTADO:** *Satisfacción ciudadana con los servicios de:*

*1) cementerios y servicios fúnebres, 2) recolección, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos urbanos y rurales, 3) limpieza vial, acceso a los núcleos de población, reconstrucción y mantenimiento de calles, aceras, contenes y caminos rurales, plazas, parques públicos, 4) biblioteca pública, 5) instalaciones deportivas 6) matadero, 7) mercado, 8) protección y defensa civil, 9) prevención y extinción de incendios, 10) protección del medio ambiente, 11) planeamiento urbano, 12) servicios sociales básicos.*

## **APUESTA II: Gobiernos locales transparentes que rinden cuenta**

La transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito público constituyen prácticas básicas de la cultura democrática. El grado de desarrollo de las mismas constituyen un indicador de calidad de la gestión en cualquiera de los niveles de la administración pública. En el nivel de los gobiernos locales, resulta un factor fundamental para construir legitimidad en la población; los déficits de transparencia o la ausencia de ámbitos, mecanismos y prácticas de rendición de cuentas a la comunidad refuerza el descrédito que suelen sufrir los ayuntamientos. El riesgo mayor es la pérdida de confianza ciudadana. Para que los municipios puedan cumplir un rol clave de liderazgo en los procesos de desarrollo local es necesario fortalecer la confianza ciudadana en sus gobiernos locales a través de una decidida estrategia de transparencia y rendición de cuenta.

**RESULTADOS:** *1) Los gobiernos locales brindan en tiempo y forma la información requerida por los órganos rectores de control y planificación (Cámara de Cuentas, Contraloría General de la República, Contabilidad Gubernamental, DIGEPRES, MEPYD).*

*2) Los gobiernos locales llevan a cabo de manera sistemática y regular acciones de rendición de cuentas ante la sociedad civil, informando sobre el uso de los recursos públicos y el desempeño alcanzado en las acciones financiadas.*

## **APUESTA N° III: Administración municipal de calidad**

El desarrollo y consolidación de la administración en los gobiernos locales resulta un desafío estratégico tanto para garantizar servicios municipales de calidad (*Apuesta I*) como para liderar procesos de desarrollo sostenible (*Desafío principal*). El déficit frecuente en las capacidades administrativas de los ayuntamientos constituye uno de los factores que contribuyen a la pervivencia de reglas de juego centralistas que restringen la autonomía

municipal. Es necesario asegurar en los gobiernos locales una administración pública moderna y de calidad.

**RESULTADO:** *Municipios alcanzan estándares de administración moderna y de calidad (incluyen las dimensiones: personal incorporado a carrera, procesos, reglamentos, circulares, normas de funcionamientos, manuales de procedimientos desarrollados y aprobados, métodos de trabajo estandarizados, métodos de supervisión y control sistemáticos y de calidad).*

#### **APUESTA N° IV: Dirigentes municipales con formación y liderazgo**

Para cumplir cabalmente el rol protagónico que el marco legal le otorga a los gobiernos locales en el territorio y a los efectos de que los ayuntamientos puedan promover y liderar procesos de desarrollo local sostenible, es necesario contar con dirigentes municipales con formación y liderazgo. Alcaldes, regidores y otros dirigentes políticos y sociales capaces de generar procesos de cambio que transformen el territorio orientándolo hacia un desarrollo económico y social, inclusivo y sostenible. Esto permitirá también reposicionar a los municipios y sus autoridades en el escenario político institucional.

**RESULTADOS:** *1) Alcaldes con formación en gobierno local acreditada  
2) Alcaldes que lideran procesos de desarrollo local  
3) Regidores con formación en gobierno local*

#### **APUESTA N° V: Reposicionamiento de los municipios en el escenario político-institucional**

La historia de la República Dominicana y las características de su sistema político institucional han enfrentado tempranamente a los gobiernos locales a una serie de problemas y restricciones que han limitado severamente el despliegue de su rol natural de artífice de su entorno. La posibilidad de los ayuntamientos de incidir en la políticas públicas que se aplican en su territorio es reducida, su imagen ante la opinión pública se ha deteriorado y la gravitación de sus dirigentes en el escenario político tiende a ser baja. Es necesario lograr un reposicionamiento estratégico de los ayuntamientos para hacer posible el desempeño de un rol de liderazgo en la transformaciones que exige el desarrollo local sostenible.

**RESULTADO:** *Los gobiernos locales aumentan su incidencia en el escenario político institucional*

## **APUESTA VI: DESARROLLO INSTITUCIONAL DE FEDOMU**

FEDOMU, en tanto organización que asocia y representa a los Municipios de República Dominicana y que vela por la autonomía política, administrativa y financiera de los mismos constituye una pieza clave para que éstos puedan gestionar sus territorios en pro del desarrollo local, humano y sostenible. Es, por tanto, necesario contar con una institución en búsqueda permanente de la calidad, tanto en su rol de incidencia como en la prestación de servicios en favor de los ayuntamientos. En consecuencia, esta apuesta está centrada en el desarrollo institucional de la organización, entendido como un proceso planificado de cambio, estratégico y sistemático, que alcanza tanto a aspectos cualitativos vinculados al clima organizacional y la gestión estratégica de los recursos humanos, como a sus actividades sustantivas, a sus sistemas de apoyo y, en general, a sus procesos de generación de valor institucional.

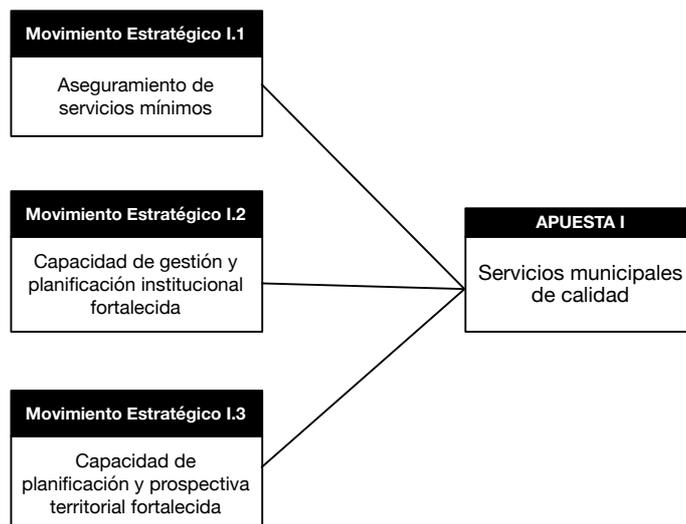
**RESULTADOS:** 1) *FEDOMU se ha fortalecido como institución*

2) *FEDOMU ha mejorado su desempeño institucional*

## **V. Apuestas, Movimientos Estratégicos y Operaciones**

### **APUESTA I: Servicios municipales de calidad**

Para la ejecución de esta apuesta se han definido tres movimientos estratégicos:



### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO I.1: Aseguramiento de servicios mínimos**

Para lograr la satisfacción ciudadana con los servicios brindados por los ayuntamientos es necesario asegurar la calidad en las prestaciones de los servicios mínimos establecidos en

la Ley No. 176-07<sup>16</sup>. Ello implica iniciar un camino que apunte a remover las obstáculos que hoy condicionan la producción pública en el nivel local: las restricciones financieras y los déficits de capacidades institucionales. Esto demanda un esfuerzo por encontrar soluciones creativas, eficaces, viables y graduales sobre un grupo específico de servicios.

**RESULTADO:** *Los municipios cuentan con Planes de Mejora de la Prestación de Servicios Mínimos con asignación específica de recursos. En dichos planes se describen las soluciones, se detallan los procesos y se fijan compromisos en torno a indicadores de desempeño*

El movimiento estratégico se compone de dos operaciones:

### **Operación I.1.1: Apoyo financiero por desempeño y reformas**

Esta operación está orientada a la obtención de recursos condicionada al logro de resultados y la implementación de mejoras en los sistemas y procesos de prestación de servicios mínimos. Comprende un componente importante de incidencia sobre el Gobierno Central para lograr la implantación de Contratos por Resultado y Desempeño con los ayuntamientos que arbitren transferencias complementarias que posibiliten una respuesta eficaz a las necesidades comunitarias. Para ello resulta importante el establecimiento del Fondo de Cohesión Territorial<sup>17</sup> que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo, para promover el cofinanciamiento entre gobierno central y gobiernos locales de proyectos de inversión pública, con énfasis en los municipios más deprimidos. Se explorará, a su vez, fuentes de financiamiento complementarias, a través de similares mecanismos basados en el desempeño.

### **Operación I.1.2: Proyectos verticales**

Esta operación está orientada a la asistencia técnica a los ayuntamientos sobre temas específicos vinculados a los servicios mínimos (v.gr. residuos; tránsito, transporte y trama vial, espacios público, seguridad, entre otros). Para ello se propone realizar diagnósticos, identificar buenas prácticas, sistematizar y tipificar soluciones, realizar estudios de costes, definir estándares mínimos, elaborar materiales (manuales y guías) asistir en la elaboración de los planes de mejora y de los Contratos por Resultados y Desempeño, así como realizar tareas de acompañamiento a través de expertos.

---

<sup>16</sup> Los servicios mínimos que deben brindar los ayuntamientos a sus comunidades, definidos por la Ley No. 176-07 en su artículo 20, son los siguientes: *cementerios y servicios fúnebres; recolección, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos urbanos y rurales; limpieza vial, acceso a los núcleos de población, reconstrucción y mantenimiento de calles, aceras, contenes y caminos rurales, plazas, parques públicos; biblioteca pública; instalaciones deportivas, matadero; mercado; protección y defensa civil; prevención y extinción de incendios; protección del medio ambiente; planeamiento urbano y servicios sociales básicos.*

<sup>17</sup> Se refiere a la Línea de Acción 2.4.1.6 de la Estrategia Nacional de Desarrollo.

## **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO I.2: Capacidad de gestión y planificación institucional fortalecida**

El aseguramiento de los servicios mínimos, no obstante, debe darse en el marco de un proceso general de mejora de los servicios municipales en general y esto hace indispensable el fortalecimiento de las capacidades de gestión y planificación institucional en los ayuntamientos. Este desafío viene ya planteado desde la propia Estrategia Nacional de Desarrollo que en su Línea de Acción 1.1.2.1 enuncia el fortalecimiento de “las capacidades técnicas, gerenciales y de planificación de los gobiernos locales para formular y ejecutar políticas públicas de manera articulada con el Gobierno Central”. Asimismo el Compromiso N°7 de la END obliga a que para 2017 todos los municipios del país cuenten con planes de desarrollo municipal.

**RESULTADO:** *Los municipios cuentan con: a) Plan estratégico institucional, b) Plan Operativo (o estándares de desempeño de sus áreas), c) personal que haya pasado por instancias de capacitación en planificación y gestión y 4) planes de mejora de la gestión con indicadores para el seguimiento.*

El movimiento estratégico se compone de tres operaciones:

### **OPERACION I.2.1: Análisis de generación del valor público en el nivel local**

Constituye una operación asistencia técnica a los ayuntamientos para analizar los procesos del valor público que se genera en sus territorios como consecuencia de las acciones que realizan los gobiernos central y municipal, pero también como resultante de las acciones de la sociedad civil y el sector privado. Esto resulta fundamental para cimentar el rol de liderazgo del ayuntamiento, favorecer las alianzas y esfuerzos de articulación, realizar prospectivas sobre el territorio, así como para mejorar los procesos de gestión y la toma de decisiones. La operación comprende la concurrencia de expertos y la transferencia conceptual y metodológica.

### **OPERACION I.2.2: Recomendaciones de gestión**

A los efectos de mejorar la capacidad de gerenciamiento, esta operación prevé la realización de *diagnósticos rápidos* sobre la gestión de cada ayuntamiento -tanto de los sistemas y procesos de producción de los servicios municipales, como de los sistemas y procesos de apoyo (recursos humanos, gestión financiera, compras y contrataciones, entre otros)- y la elaboración de *recomendaciones* que permitan una mejora gradual de la gestión en una perspectiva incremental, realista y viable. . Para ello el SISMAP Municipal constituye una herramienta de apoyo, actualmente aplicada a 50 ayuntamientos, previéndose aplicarse al conjunto de los gobiernos locales de manera gradual.

### **OPERACION I.2.3: Clínicas de planificación estratégica y operativa**

Esta operación incluye la realización de eventos de planificación estratégica y operativa, con la asistencia de expertos, que posibilitarán la capacitación *in situ* en el proceso mismo de trabajo. Persigue el propósito no sólo de facilitar la elaboración de los planes del ayuntamiento, sino también de dejar capacidad instalada en los equipos. Comprende la creación de una comunidad virtual de planificadores del nivel local.

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO 1.3: Capacidades de planificación del territorio fortalecidas**

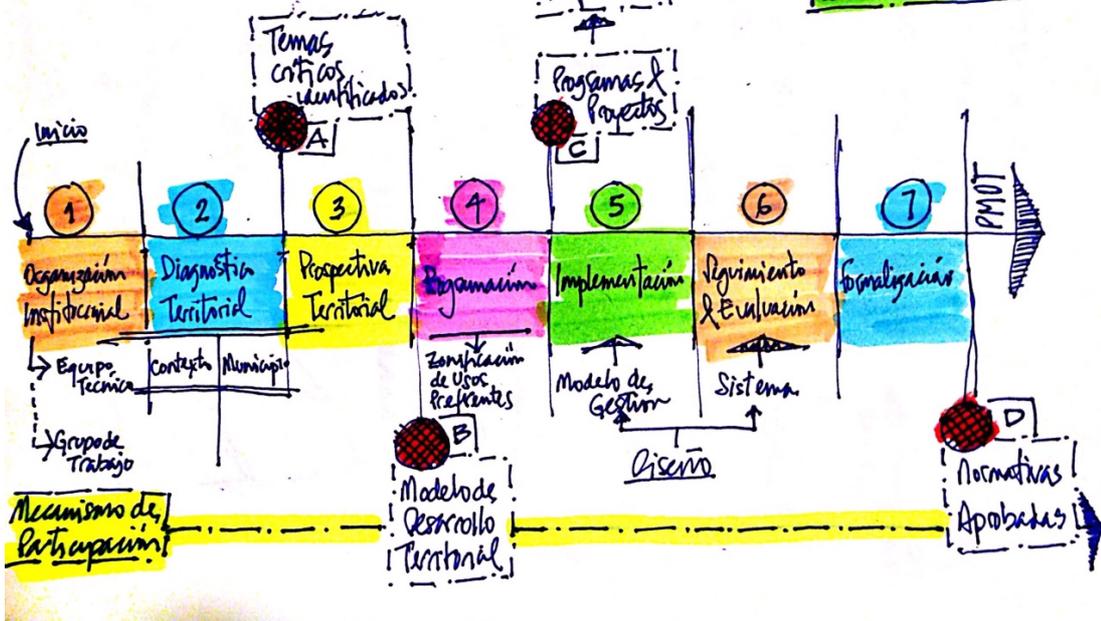
El territorio es el escenario en el que se expresan los problemas y conflictos del desarrollo, dado que en él se asienta la población y se desarrollan las actividades. Lograr un desarrollo socioeconómico equilibrado, proteger el ambiente y preservar sus recursos, gestionar los conflictos entre usos, desarrollar la infraestructura necesaria y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos son objetivos que sólo pueden lograrse de manera efectiva a través de la planificación territorial, entendida como proceso político, técnico y administrativo. Para el cumplimiento de la Apuesta 1, los municipios deben desarrollar capacidad de diagnóstico, prospectiva y formulación de estrategias que contribuyan a regular y perfeccionar la producción, reproducción y transformación del territorio. Esta apuesta es coincidente con el espíritu de la Línea de Acción 2.4.1.1 de la Estrategia Nacional de Desarrollo sobre el fortalecimiento de las capacidades de planificación del ordenamiento territorial en todos los niveles de la administración pública.

- RESULTADOS:**
- 1) Los municipios cuentan con un Plan de Ordenamiento Territorial aprobado por ordenanza del Consejo de Regidores*
  - 2) Los municipios cuentan con un cuerpo normativo que regula la producción de territorio*

### **OPERACION I.3.1: Asistencia y capacitación en planificación territorial, urbana, rural y sectorial**

Esta operación se encamina a brindar asistencia técnica y capacitación a los equipos municipales a efectos de promover y mejorar los procesos de planificación territorial, atendiendo a los aspectos sociales, políticos, económicos y ambientales, con especial énfasis en la gestión de riesgos. De este modo, se pretende orientar, en las distintas comunidades, la producción del espacio urbano y rural de manera compatible con los procesos de desarrollo sostenible. En tal sentido, deberá encaminarse a reducir la disparidad urbano-rural e interregional en el acceso a servicios y oportunidades económicas, mediante la promoción de un desarrollo territorial ordenado e inclusivo, tal como lo plantea el Objetivo Específico 2.4.2 de la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Esquema Metodológico Formulación del Plan Municipal del desarrollo territorial

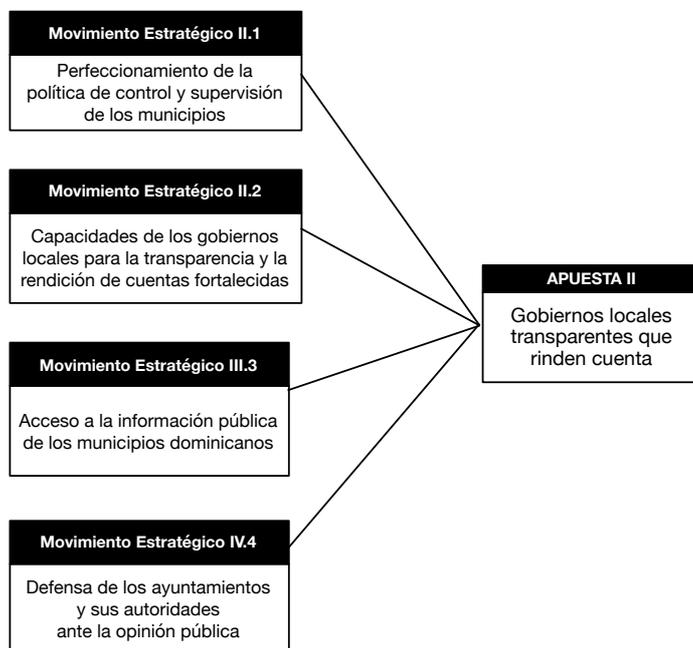


**APUESTA I:  
Servicios municipales de calidad**

Resultado	Indicador
Satisfacción ciudadana con los servicios de: 1) cementerios y servicios fúnebres, 2) recolección, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos urbanos y rurales, 3) limpieza vial, acceso a los núcleos de población, reconstrucción y mantenimiento de calles, aceras, contenes y caminos rurales, plazas, parques públicos, 4) biblioteca pública, 5) instalaciones deportivas 6) matadero, 7) mercado, 8) protección y defensa civil 9) prevención y extinción de incendios, 10) protección del medio ambiente, 11) planeamiento urbano, 12) servicios sociales básicos.	Índice de satisfacción ciudadana con los servicios municipales  Porcentaje de Municipios por encima de 0.75
<b>Movimiento estratégico I.1 Aseguramiento de servicios mínimos</b>	
Resultado	Indicador
Los municipios cuentan con Planes de Mejora de la Prestación de Servicios Mínimos con asignación específica de recursos. En dichos planes se describen las soluciones, se detallan los procesos y se fijan compromisos en torno a indicadores de desempeño	Porcentaje de municipios con Planes de Mejoras de Servicios Mínimos
<b>Operación I.1.1 Apoyo financiero por desempeño y reformas</b>	
Producto	Volumen
Acuerdo con el Gobierno Central sobre la implementación de Contratos por Resultados y Desempeño en el ámbito municipal para el aseguramiento de servicios mínimos	N/A
<b>Operación 1.1.2 Proyectos verticales</b>	
Producto	Volumen
Municipios asistidos	70
<b>Movimiento estratégico I.2 Capacidad de gestión y planificación institucional fortalecida</b>	
Resultados	Indicadores
Los municipios cuentan con: a) Plan estratégico institucional, b) Plan Operativo (o estándares de desempeño de sus áreas), c) con Un Presupuesto alineado al Plan Operativo, d) personal que haya pasado por instancias de capacitación en planificación y gestión y e) planes de mejora de la gestión con indicadores para el seguimiento.	Índice de capacidad de gestión y planificación institucional  Porcentaje de Municipios por encima de 0.75
<b>Operación I.2.1 Análisis de generación del valor público en el nivel local</b>	
Producto	Volumen
Estudios de "Cadena de Valor Público en el ámbito local"	Cantidad de municipios
<b>Operación 1.2.2 Recomendaciones de gestión</b>	
Producto	Volumen
Diagnósticos y recomendaciones de gestión	Cantidad de municipios

## APUESTA II: Gobiernos locales transparentes que rinden cuentas

Para la ejecución de esta apuesta se han definido cuatro movimientos estratégicos:



### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO II.1: Perfeccionamiento de la política de control y supervisión de los municipios**

La Línea de Acción 1.1.2.5 de la END exige fortalecer los mecanismos internos y externos de fiscalización de la ejecución presupuestaria municipal. El acentuado déficit en transparencia y rendición de cuenta que caracteriza a los municipios evidencia un déficit en el sistema general de control. A efectos de lograr progresos en los gobiernos locales sobre esta materia, es necesario perfeccionar la política nacional de control en diversas dimensiones: definiciones fundamentales (relación entre control *ex ante* y control *ex post*, control centrado exclusivamente en cumplimiento o incorporación del desempeño, relación entre control externo y control interno), definiciones sobre la organización del sistema en el territorio, estandarización de procedimientos, coordinación entre los diversos órganos rectores, entre otros. Esto demanda una estrategia de incidencia por parte de FEDOMU, a partir de un trabajo de coordinación con los diversos órganos rectores del orden nacional y los propios ayuntamiento que constituyen el objeto de control y deben rendir cuentas.

- RESULTADOS:**
- 1) La Comisión de Reforma Municipal acoge la propuesta de mejora del sistema de control externo y desarrollo del control interno municipales*
  - 2) Nueva política de control y supervisión de los municipios, aprobada por los instrumentos legales pertinentes, con definiciones generales, organizativas y procedimentales que favorezcan el desarrollo de la transparencia y rendición de cuentas municipal.*

### **OPERACION II.1.1: Coordinación con órganos rectores / rediseño de las estrategias de control**

Esta operación se orienta a lograr acuerdos básicos con los órganos rectores del control tradicionales (Cámara de Cuentas y Contraloría General de la República), otros vinculados a la administración de recursos (Contabilidad Gubernamental, Dirección General de Presupuesto y la Dirección General de Contrataciones Públicas), así como los relacionados con el desempeño (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y Ministerio de Administración Pública). El propósito es rediseñar las estrategias de control para lograr una promoción efectiva de transparencia y rendición de cuenta en el nivel municipal. Esta operación se enmarca en la Línea de Acción 1.1.1.3 de la Estrategia Nacional de Desarrollo que propugna el fortalecimiento del sistema de control interno y externo como medio de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.

### **OPERACION II.1.2: Desarrollo del control interno en los municipios**

Esta operación se compone de dos momentos. El primero, en el marco de la incidencia, consiste en el diseño y desarrollo de una estrategia de control interno para la administración local en conjunto con la Contraloría General de la República bajo un esquema de desconcentración territorial. El segundo, comprende el acompañamiento y la asistencia a los gobiernos locales para la implantación de la función de control interno en cada ayuntamiento.

## **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO II.2: Capacidades de los gobiernos locales para la transparencia y el *accountability* fortalecidas**

El perfeccionamiento del sistema general de control debe ser complementado con una estrategia de construcción de capacidades en los ayuntamientos que permita mejorar la respuesta de las administraciones locales a los requerimientos del sistema. Esto implica fortalecer en sus equipos las competencias profesionales vinculadas a la correcta administración de los recursos y su adecuada rendición, así como dotar a los gobiernos locales de tecnología de gestión que faciliten los procesos. Asimismo, es necesario vigorizar los mecanismos y habilidades para la rendición de cuentas a la comunidad. A efectos de asegurar que para el año 2020 el desempeño de los municipios haya mejorado significativamente, a lo largo de los cinco años del plan es necesario consolidar gradual pero significativamente las capacidades del conjunto de los gobiernos locales.

**RESULTADOS:** *1) Los ayuntamientos cuentan con equipos capacitados para la rendición de cuentas sobre cumplimiento de los marcos normativos*

*2) Los ayuntamientos cuentan con una solución informática para operar los procesos de transparencia y rendición de cuenta*

*3) Los ayuntamientos cuentan con ámbitos institucionalizados y equipos capacitados para la rendición de cuentas a la sociedad civil.*

### **OPERACION II.2.1: Asistencia técnica para la rendición de cuentas a los órganos rectores**

Es una operación de apoyo permanente a los gobiernos locales para posibilitar que éstos brinden en tiempo y forma la información requerida por los órganos rectores de control y planificación (Cámara de Cuentas, Contraloría General de la República, Contabilidad Gubernamental, Dirección General de Presupuesto, Dirección General de Contrataciones Públicas, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y Ministerio de la Administración Pública). Compromete la presencia de profesionales expertos en las propias administraciones locales para asistir en el proceso periódico de rendición de cuentas.

### **OPERACION II.2.2: Capacitación a equipos de los gobiernos locales en transparencia y rendición de cuentas**

En forma complementaria a la asistencia técnica, se llevarán a cabo acciones sistemáticas y permanentes de capacitación en transparencia y rendición de cuentas con el propósito de aumentar las capacidades técnicas de los ayuntamientos.

### **OPERACION II.2.3: Sistema informático de transparencia y rendición de cuentas**

Esta operación se orienta a proporcionar una solución informática que posibilite los procesos de transparencia y rendición de cuentas en los gobiernos locales, brindando tanto la posibilidad de almacenar la información y los informes de los ayuntamientos, así como el software de procesamiento. En consonancia con el Artículo 16 de la END, que exige promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación como instrumento para mejorar la gestión pública y fomentar una cultura de transparencia y acceso a la información, mediante la eficientización de los procesos de provisión de servicios públicos y la facilitación del acceso a los mismos. La aplicación de esta tecnología demandará además el entrenamiento específico para poder operar con ella.

### **OPERACION II.2.4: Asistencia técnica para la rendición de cuentas a la ciudadanía**

Es una operación de apoyo permanente a los gobiernos locales para el desarrollo de estrategias y acciones sistemáticas de rendición de cuentas a la ciudadanía. Incluye diseño de mecanismos y ámbitos de rendición de cuentas, manejo de actividades, producción de materiales (guías, manuales, folletos, entre otros).

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO II.3: Portal de transparencia municipal**

La transparencia y la rendición de cuentas de carácter municipal exige mecanismos de fácil acceso a información sobre los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la administración del ayuntamiento, así como sobre sus fundamentos. Para ello, se estructurará un Portal de Transparencia de libre acceso para todos los ciudadanos que brindará información, presentada de manera amigable y comprensible, sobre los diversos municipios del país.

**RESULTADO:** *Los municipios dominicanos cuentan con un Portal de Transparencia Municipal y publican regularmente la información correspondiente.*

#### **OPERACION II.3.1: Diseño, puesta en marcha y administración del portal**

Se trata de un conjunto de acciones destinadas al diseño, desarrollo e implantación del portal, como al mantenimiento y operatoria cotidiana. Implica la relación permanente con todos los ayuntamientos para coordinar la carga de la información, a saber: marco normativo, estructura orgánica, personal y remuneraciones, actos y resoluciones, compras y contrataciones, transferencias, trámites y requisitos, mecanismos de participación ciudadana, planes estratégico y operativo, programas y subsidios, presupuestos y auditorias, entre otros.

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO II.4: Defensa activa de los municipios y sus autoridades ante la opinión pública**

La Federación Dominicana de Municipios por su naturaleza y rol gremial debe ejercer de manera clara una defensa activa de los municipios y sus autoridades ante la opinión pública cuando estos son atacados en los medios de comunicación o denunciados ante la justicia. Esta defensa estará pautada y será bajo condiciones (cumplimiento regular de sus obligaciones de transparencia y rendición de cuenta, información pública disponible) y adquirirá diversas características, debiendo incluso ser suspendida, llegado el caso, cuando un proceso judicial llegara a la instancia de procesamiento.

**RESULTADO:** *Se aplica el Protocolo de Actuación para la Defensa Activa de los Municipios y sus autoridades*

#### **OPERACION II.4.1: Protocolo de Actuación**

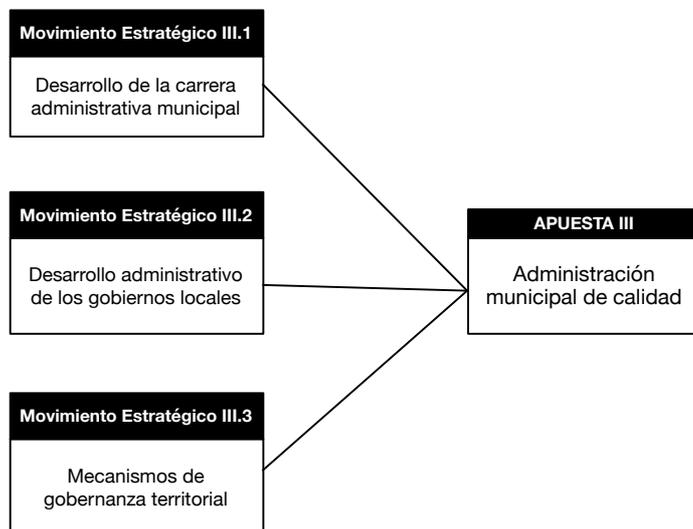
Se trata de la elaboración consensuada de un procedimiento pautado de intervención en los casos que sea necesario la intervención de la Federación en la defensa activa de los municipios y sus autoridades ante la opinión pública. Dicho protocolo a seguir establecerá las posibles causas, tipificará las situaciones y modelará las respuestas que se darán en cada caso.

Apuesta II: Gobiernos locales transparentes que rinden cuentas	
Resultados	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gobiernos locales brindan en tiempo y forma la información requerida por los órganos rectores de control y planificación (Cámara de Cuentas, Contraloría General de la República, Contabilidad Gubernamental, DIGEPRES, MEPYD).</li> <li>Los gobiernos locales llevan a cabo de manera sistemática y regular acciones de rendición de cuentas ante la sociedad civil, informando sobre el uso de los recursos públicos y el desempeño alcanzado en las acciones financiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de cumplimiento de obligaciones de transparencia</li> <li>Porcentaje de municipios por encima de 0.75</li> <li>Índice de rendición de cuentas a la sociedad civil</li> <li>Porcentaje de municipios por encima de 0.75</li> </ul>
<b>Movimiento Estratégico II.1: Perfeccionamiento de la política de control y supervisión de los municipios</b>	
Resultado	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comisión de Reforma Municipal acoge la propuesta de mejora del sistema de control externo y desarrollo del control interno municipales</li> <li>Nueva política de control y supervisión de los municipios, aprobada por los instrumentos legales pertinentes, con definiciones generales, organizativas y procedimentales que favorezcan el desarrollo de la transparencia y rendición de cuentas municipal.</li> </ul>	N/A
<b>Operación II.1.1: Coordinación con órganos rectores / rediseño de las estrategias de control</b>	
Productos	Volumen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo básicos con órganos rectores sobre el rediseño de la política de control</li> </ul>	N/A
<b>Operación II.1.2: Desarrollo del control interno en los municipios</b>	
Productos	Volumen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos con la Contraloría General de la República sobre la promoción del desarrollo del control interno municipal</li> </ul>	N/A
<b>Movimiento Estratégico II.2: Capacidades de los gobiernos locales para la transparencia y el <i>accountability</i> fortalecidas</b>	
Resultados	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ayuntamientos cuentan con equipos capacitados para la rendición de cuentas sobre cumplimiento de los marcos normativos</li> <li>Los ayuntamientos cuentan con una solución informática para operar los procesos de transparencia y rendición de cuenta</li> <li>Los ayuntamientos cuentan con ámbitos institucionalizados y equipos capacitados para la rendición de cuentas a la sociedad civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI / NO (según estándares en base a la tipología)</li> <li>SI / NO</li> <li>SI / NO (según estándares en base a la tipología)</li> <li>Porcentaje de municipios</li> </ul>

<b>Operacion II.2.1:</b>	
<b>Asistencia técnica para la rendición de cuentas a los órganos rectores</b>	
<b>Productos</b>	<b>Volumen</b>
Municipios asistidos en rendición de cuentas a los órganos rectores	Cantidad de municipios
<b>Operacion II.2.2:</b>	
<b>Capacitación a equipos de los gobiernos locales en transparencia y rendición de cuentas</b>	
<b>Productos</b>	<b>Volumen</b>
Personas capacitadas en transparencia y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de personas capacitadas</li> <li>• Cantidad de municipios cubiertos</li> </ul>
<b>Operacion II.2.3:</b>	
<b>Sistema informático de transparencia y rendición de cuentas</b>	
<b>Productos</b>	<b>Volumen</b>
Municipios que adoptan la solución informática ofrecida	Cantidad de municipios
<b>Operacion II.2.4:</b>	
<b>Asistencia técnica para la rendición de cuentas a la ciudadanía</b>	
<b>Productos</b>	<b>Volumen</b>
Municipios asistidos en rendición de cuentas a la ciudadanía	Cantidad de municipios
<b>MOVIMIENTO ESTRATÉGICO II.3:</b>	
<b>Portal de transparencia municipal</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Indicadores</b>
Los municipios dominicanos cuentan con un Portal de Transparencia Municipal y publican regularmente la información correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de municipios que publican en el portal</li> <li>• Frecuencia de actualización de información</li> </ul>
<b>Operación II.3.1:</b>	
<b>Diseño, puesta en marcha y administración del portal</b>	
<b>Productos</b>	<b>Volumen</b>
Portal funcionando	N/A
<b>MOVIMIENTO ESTRATÉGICO II.4:</b>	
<b>Defensa activa de los municipios y sus autoridades ante la opinión pública</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Indicadores</b>
Se aplica el Protocolo de Actuación para a Defensa Activa de los Municipios y sus autoridades	N/A
<b>Operación II.4.1:</b>	
<b>Protocolo de Actuación</b>	
<b>Productos</b>	<b>Volumen</b>
Protocolo de actuación	N/A

## APUESTA III: Administración municipal de calidad

Para la ejecución de esta apuesta se han definido tres movimientos estratégicos:



### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO III.1: Desarrollo de la carrera administrativa municipal**

El marco normativo vigente establece que la mejora y profesionalización de los servidores públicos municipales, así como su estabilidad en el puesto de trabajo, contribuyen de forma relevante a la mejora de la calidad de la administración y orienta al personal municipal hacia la satisfacción de la ciudadanía. En consecuencia, como estrategia para alcanzar una administración local de calidad, FEDOMU fomentará el desarrollo de la carrera administrativa municipal en todo el territorio.

**RESULTADO:** *Personal incorporado a la carrera administrativa en los municipios*

#### **OPERACION III.1.1: Revisión del diseño, viabilización y puesta en marcha de la carrera administrativa municipal**

Por decisión del Poder Ejecutivo la puesta en marcha de la carrera municipal fue detenida en 2014. Se requiere la revisión del proceso, los estándares y las garantías de eficacia de la profesionalización del personal municipal. Así mismo, es importante resolver problemas relevantes como los referidos al nivel salarial, afiliación y pago de la seguridad social, el tema previsional y los costos/financiación de la implementación de la carrera administrativa municipal. Se necesita generar los insumos para establecer una política consistente, así como la construcción de la validación social y política de la implementación. Acuerdos entre partidos y con la sociedad civil. Establecimiento de mecanismos de seguimiento y de determinación del impacto.

## **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO III.2: Desarrollo administrativo de los gobiernos locales**

La administración municipal actual es predominantemente pre burocrática, artesanal y con altos grados de improvisación. Un proceso de establecimiento de estándares y procedimientos, de normatización operativa, se considera una contribución imprescindible para mejorar la efectividad de la administración municipal. En concordancia con la Línea de Acción 1.1.2.6 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, este movimiento estratégico se plantea establecer e implementar procedimientos y mecanismos estandarizados de gestión municipal que impulsen la eficiencia, equidad y transparencia de la administración local.

**RESULTADO:** *Los gobiernos municipales tienen en ejecución planes de desarrollo administrativo orientados al establecimiento de procesos, reglamentos, circulares, normas de funcionamiento, manuales de procedimientos y estandarización de métodos de trabajo, así como al mejoramiento de los métodos de supervisión y control.*

### **OPERACION III.2.1: Asistencia técnica para el desarrollo administrativo**

Es una operación de apoyo permanente a los gobiernos locales, con presencia de expertos *in situ*, para la mejora de la burocracia municipal, promoviendo la definición de estrategias y formulación de planes de desarrollo administrativo

### **OPERACIÓN III.2.2: Innovaciones y soluciones tecnológicas para la gestión**

Conjunto de acciones orientadas a desarrollar criterios para la adopción de tecnología, explorar soluciones posibles, orientar procesos de prueba y promover, en concordancia con el Artículo 16 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, el uso de las tecnologías de la información y comunicación como instrumento para mejorar la gestión pública, mediante la eficientización de los procesos de provisión de servicios públicos y la facilitación del acceso a los mismos.

## **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO III.3: Mecanismos de gobernanza territorial**

Este movimiento estratégico, orientado a incidir en la calidad de la administración municipal, recoge el espíritu del Artículo 15 de la Estrategia Nacional de Desarrollo, ya que considera vital 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. Un uso efectivo y estratégico de los mecanismos de participación, con un carácter más vinculante y de

retroalimentación, se considera un factor que tendrá efectos directos sobre la administración en el corto y mediano plazo.

**RESULTADO:** *Se utilizan los mecanismos de gobernanza previstos en el marco normativo*

### **OPERACIÓN III.3.1: Asistencia técnica para la utilización efectiva y estratégica de los mecanismos de participación**

Es una operación de apoyo permanente a los gobiernos locales, con presencia de expertos *in situ*, para promover la utilización efectiva y estratégica de los mecanismos de participación ciudadana previstos en el marco normativo, a efectos de consolidar la gobernanza en el territorio. Y en consonancia con la Línea de Acción 1.1.2.3 de la END, establecer mecanismos de participación permanente entre las autoridades municipales y los habitantes del municipio para promover la participación social activa y responsable en los espacios de consulta y concertación del gobierno local. 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.

**APUESTA III:  
Administración municipal de calidad**

Resultado	Indicadores
Municipios alcanzan estándares de administración moderna y de calidad (incluyen las dimensiones: personal incorporado a carrera, Procesos, reglamentos, circulares, normas de funcionamientos, manuales de procedimientos desarrollados y aprobados, métodos de trabajo estandarizados, métodos de supervisión y control sistemáticos y de calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de calidad de la administración municipal</li> <li>• Porcentaje de municipios por encima de 0.75</li> </ul>

**Movimiento estratégico III.1:  
Desarrollo de la carrera administrativa municipal**

Resultado	Indicadores
Personal incorporado a la carrera administrativa en los municipios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de personal incorporado a la carrera administrativa</li> <li>• Porcentaje de municipios con avances</li> </ul>

**OPERACION III.1.1:  
Revisión del diseño, viabilización y puesta en marcha de la carrera administrativa municipal**

Productos	Volumen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos sobre carera administrativa municipal alcanzados</li> <li>• Diseño en condiciones de ser tratado y aprobado</li> <li>• Municipios asistidos para la puesta en marchas</li> </ul>	Cantidad de municipios asistidos

**MOVIMIENTO ESTRATÉGICO III.2:  
Desarrollo administrativo de los gobiernos locales**

Resultado	Indicador
Los gobiernos municipales tienen en ejecución planes de desarrollo administrativo orientados al establecimiento de procesos, reglamentos, circulares, normas de funcionamiento, manuales de procedimientos y estandarización de métodos de trabajo, así como al mejoramiento de los métodos de supervisión y control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de calidad de los planes de desarrollo administrativo municipal</li> <li>• Porcentaje de municipios con planes</li> </ul>

**Operación III.2.1:  
Asistencia técnica para el desarrollo administrativo**

Producto	Volumen
Municipios asistidos para el desarrollo administrativo	Cantidad de municipios asistidos

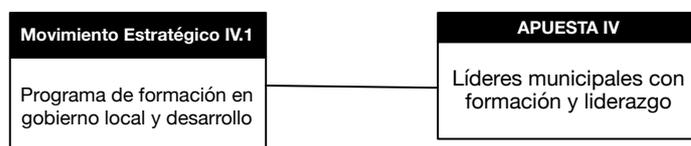
**Operación III.2.2  
Innovaciones y soluciones tecnológicas para la gestión**

Producto	Volumen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones tecnológicas disponibles</li> <li>• Municipios asistidos</li> </ul>	Cantidad de municipios asistidos

MOVIMIENTO ESTRATÉGICO III.3: Mecanismos de gobernanza territorial	
Resultado	Indicador
Se utilizan los mecanismos de gobernanza previstos en el marco normativo	Índice de desarrollo de la gobernanza local
Operación III.3.1: Asistencia técnica para la utilización efectiva y estratégica de los mecanismos de participación	
Producto	Volumen
Municipios asistidos	Cantidad de municipios asistidos

## APUESTA IV: Dirigentes municipales con formación y liderazgo

Para la ejecución de esta apuesta se ha definido un movimiento estratégico:



### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO IV.1: Programa de formación en gobierno local y desarrollo**

Este movimiento estratégico se orienta a brindar a los alcaldes y regidores dominicanos, a quienes aspiren a dichos cargos, así como a otros dirigentes sociales una alternativa de formación de calidad, regular, sostenida y académicamente reconocida sobre administración local y desarrollo territorial. Pretende conformar un programa líder que aborde tanto los aspectos conceptuales, como los metodológicos y prácticos, tanto la discusión político-estratégica como el análisis e intercambio de experiencias.

**RESULTADO:** *Se cuenta con un Programa de Formación en Gobierno Local y Desarrollo Territorial: a) reconocido académicamente, b) valorado por la dirigencia municipal, c) basada en un acuerdo de partidos, d) con una oferta de calidad, regular y sostenida.*

#### **OPERACIÓN IV.1.1: Diseño, acuerdos, viabilización y puesta en marcha**

Conjunto de acciones articuladas que incluyen la elaboración de la propuesta, el diseño curricular, el consenso con los actores del municipalismo, convenios con unidades académicas de las universidades, aprobación y puesta en marcha de las distintas ofertas formativas.

Un acuerdo particularmente importante es aquel que tiene lugar entre los distintos partidos políticos en torno al compromiso de que todos los candidatos a alcaldes deben haber cumplimentado o estar cursando el Diplomado en Gobierno Local y Desarrollo ofrecido por FEDOMU.

#### **OPERACIÓN IV.1.2: Administración de las ofertas formativas**

Acciones administrativas y académicas que garanticen el dictado de sistemático de:

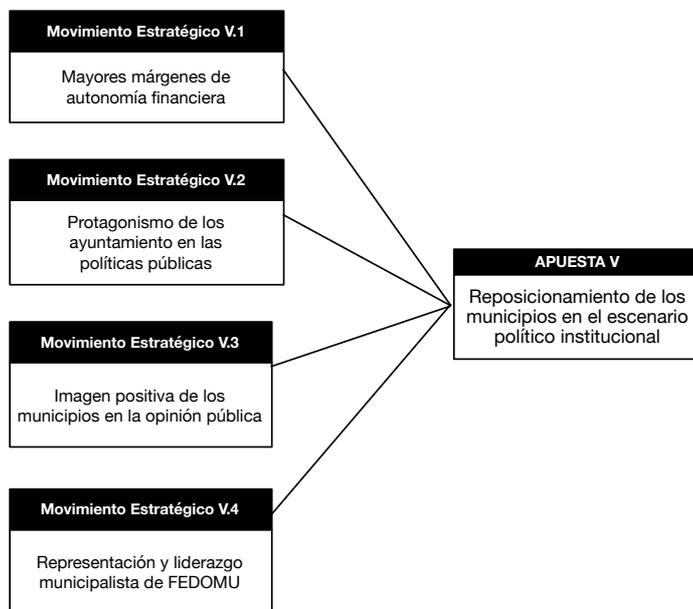
- a) Diplomado en Gobierno Local y Desarrollo, dirigido a alcaldes y regidores en ejercicio o a aspirantes a dichos cargos

- b) Diversas ofertas de cursos dirigidos a funcionarios técnicos sobre gestión de áreas específicas de las políticas locales, así como sobre sistemas transversales de administración.

APUESTA IV: Dirigentes municipales con formación y liderazgo	
Resultados	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcaldes con formación en gobierno local acreditada.</li> <li>Alcaldes que lideran procesos de desarrollo local.</li> <li>Regidores con formación en gobierno local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de alcaldes con formación en gobierno local acreditada</li> <li>Porcentaje de regidores con formación en gobierno local acreditada</li> </ul>
<b>MOVIMIENTO ESTRATÉGICO IV.1:</b> Programa de formación en gobierno local y desarrollo	
Se cuenta con un Programa de Formación en Gobierno Local y Desarrollo Territorial: a) reconocido académicamente, b) valorada por la dirigencia municipal, c) basada en un acuerdo de partidos, d) con una oferta de calidad, regular y sostenida	Programa aprobado, con reconocimiento académico y con la primera cohorte recibiendo el servicio
<b>Operación IV.1.1:</b> Diseño, acuerdos, viabilización y puesta en marcha	
Producto	Volumen
Programa formulado, consensuado, aprobado e iniciado	N/A
<b>Operación IV.1.2:</b> Administración de las ofertas formativas	
Producto	Volúmenes
Alcaldes, regidores y técnicos capacitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de alcaldes y regidores matriculados</li> <li>Cantidad de alcaldes y regidores egresados</li> <li>Cantidad de técnicos municipales matriculados</li> <li>Cantidad de técnicos municipales egresados</li> </ul>

## APUESTA V: Reposicionamiento de los gobiernos locales en el escenario político institucional

Para la ejecución de esta apuesta se han definido cuatro movimientos estratégicos:



### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO V.1: Mayores márgenes de autonomía financiera**

Los gobiernos locales disponen de muy escasos recursos presupuestarios para financiar sus operaciones y operan en un marco de restricciones en la aplicación de los recursos que provocan ineficacia y violación de la normativa. Se considera urgente revisar los criterios de distribución del gasto, así como también incrementar las fuentes de recursos, creando asignaciones especializadas por condiciones de desempeño y características territoriales, así como por la ampliación de las potestades tributarias de los mismos.

- RESULTADOS:**
- 1) Adaptación de los criterios de distribución de los ingresos municipales a situaciones competenciales, territoriales y de estatus de desarrollo.*
  - 2) Diversificación de las fuentes de financiación de los gobiernos locales e incremento de los recursos presupuestarios.*

### **OPERACIÓN V.1.1: Promoción de una política de fortalecimiento de las capacidades fiscales de los gobiernos locales.**

Acciones de incidencia que persiguen el desarrollo de una política que permita incrementar la base fiscal de los ayuntamientos, a través de una participación gradual de los gobiernos locales en la percepción de impuestos y tasas de clara

vocación municipal hoy centralizadas. Esta operación encuentra fundamento en el Compromiso 8 de la END que postula que el Gobierno Central transferirá a los ayuntamientos los tributos, competencias y responsabilidades municipales que se consideren pertinentes dentro del marco de la Constitución y las leyes, en un plazo no mayor de siete (7) años. La operación incluye el desarrollo de estudios que orienten las decisiones y otorguen viabilidad a los cambios.

#### **OPERACIÓN V.1.2: Flexibilización de los criterios de asignación de recursos a los municipios**

Acciones orientadas a promover la modificación consensuada de los criterios de asignación del gasto que se expresan en el Artículo 21 de la ley 176-07, conforme al reordenamiento competencial y a la creación de tipologías basadas en características territoriales y situacionales. Para ello se deberán establecer criterios de eficiencia, eficacia y demanda, en función de las realidades locales, económicas y sociales.

#### **OPERACIÓN V.1.3: Asistencia técnica a los gobiernos locales en gestión fiscal**

Conjunto de acciones de asistencia técnica y capacitación a los equipos técnicos de los ayuntamientos para mejorar la recaudación de los tributos municipales y para la avanzar hacia una asignación más provechosa de los recursos.

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO V.2: Protagonismo de los ayuntamientos en las políticas públicas**

El territorio constituye el eslabón fundamental del proceso de producción de políticas públicas, tanto por configurar el fundamento de las mismas como por constituir el escenario primordial 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. Esto está en consonancia con el Artículo 14 de la Estrategia Nacional de Desarrollo que establece que en el diseño y gestión de las políticas públicas deberá incorporarse la dimensión de la cohesión territorial y asegurar la necesaria coordinación y articulación entre políticas, a fin de promover un desarrollo territorial más equilibrado con el concurso de los gobiernos locales y actores sociales, económicos y políticos de cada región. Sin embargo, los ayuntamientos no ocupan en la República Dominicana actual el papel protagónico que deberían tener en las políticas públicas que se aplican el territorio. Una forma de reposicionar a los municipios en el escenario político institucional es que lo ayuntamientos recuperen la iniciativa respecto de todo accionar público que tenga lugar dentro de sus límites.

**RESULTADO:** *Los ayuntamientos inciden de manera efectiva en las políticas que se aplican en sus municipios.*

### **OPERACIÓN V.2.1:**

Acciones orientadas a impulsar la coordinación de políticas públicas a través del sistema nacional de planificación e inversión pública, desde instancias territoriales garantizando el *input* desde lo local hacia arriba. FEDOMU promoverá la formulación de los Planes Regionales estipulados en el literal c) del Artículo 25 de la Ley 498-06 que prevé la participación de los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional. Estos planes 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 regional / 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.

### **OPERACIÓN V.2.2: Reordenamiento competencial**

La tensión existente entre las competencias y servicios municipales atribuidos por la Ley Nro.176-07 a los ayuntamientos y los limitados recursos con los que cuentan, así como las restricciones vigentes para su uso, ha llevado a los gobiernos locales a una pérdida gradual de competencias propias y a una participación marginal en aquellas competencias compartidas con el Gobierno Central. Esta operación se encuentra en consonancia con la Línea de acción 1.1.2.4 de la END que exige identificar y resolver los conflictos de competencias y atribuciones entre autoridades municipales y centrales, para mejorar la coordinación en la ejecución de las políticas nacionales y locales. El marco normativo no prevé, sin embargo, las diferencias existentes entre los diversos ayuntamientos y sus capacidades. Es necesario entonces una reorganización del marco competencial, conforme a una tipología de administraciones locales que tome en cuenta el tamaño, nivel, complejidad y demanda de los ayuntamientos.

## **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO V.3: Imagen positiva de los municipios en la opinión pública**

Para lograr un reposicionamiento de los ayuntamientos en el escenario político institucional es necesario construir una imagen positiva de los municipios en la opinión pública que revierta el desprestigio que frecuentemente se intenta instalar desde los medios de comunicación.

**RESULTADO:** *Cambio positivo en la percepción social de los ayuntamientos*

### **OPERACIÓN V.3.1 Estrategia de comunicación sobre gobiernos locales**

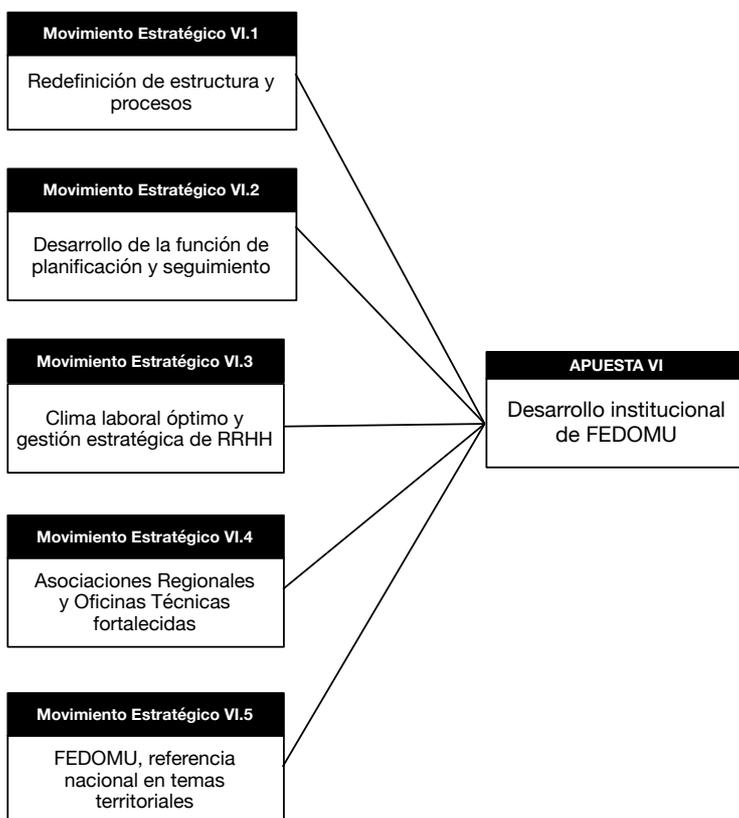
Acciones de diseño e implantación de una estrategia comunicacional con el propósito de incidir positivamente en la imagen que la opinión pública tiene de los ayuntamientos. La estrategia apelará a una pluralidad de herramientas y canales, dirigidos a *targets* específicos y se desplegará tanto en el ámbito nacional como en los espacios locales.

APUESTA V: Reposicionamiento de los gobiernos locales en el escenario político institucional	
Resultado	Indicador
Los gobiernos locales aumentan su incidencia en el escenario político institucional	S/D
MOVIMIENTO ESTRATÉGICO V.1: Mayores márgenes de autonomía financiera	
Resultado	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación de los criterios de distribución de los ingresos municipales a situaciones competenciales, territoriales y de estatus de desarrollo.</li> <li>Diversificación de las fuentes de financiación de los gobiernos locales e incremento de los recursos presupuestarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ayuntamientos recuperan potestad sobre algunos impuestos de vocación municipal centralizados</li> <li>Se modifica el Artículo 21 de la ley 176-07, otorgando a los ayuntamientos mayor flexibilidad en el uso de los recursos</li> <li>Mejora la recaudación impositiva de los ayuntamientos en tributos que ya venía percibiendo</li> </ul>
Operación V.1.1: Promoción de una política de fortalecimiento de las capacidades fiscales de los gobiernos locales.	
Producto	Medio de verificación
Política de transferencia gradual de impuestos de vocación municipal a los ayuntamientos consensuada	Instrumentos normativos de transferencia gradual de impuestos a los ayuntamientos refrendados por los principales actores involucrados
Operación V.1.2: Flexibilización de los criterios de asignación de recursos a los municipios	
Producto	Medio de verificación
Modificación del Artículo 21 de la ley 176-07 consensuada	Anteproyecto de modificación refrendado por los principales actores involucrados
OPERACIÓN V.1.3: Asistencia técnica a los gobiernos locales en gestión fiscal	
Producto	Volumen
Municipios asistidos en gestión fiscal	Cantidad de municipios asistidos
MOVIMIENTO ESTRATÉGICO V.2: Protagonismo de los ayuntamientos en las políticas públicas	
Resultado	Indicador
Los ayuntamientos inciden de manera efectiva en las políticas que se aplican en sus territorios	Índice de participación de los ayuntamientos en las políticas sectoriales del Gobierno Central aplicadas en su territorio
Operación V.2.1: Coordinación institucional	
Producto	Volumen

MOVIMIENTO ESTRATÉGICO V.3: Imagen positiva de los municipios en la opinión pública	
Resultado	Indicador
Cambio positivo en la percepción social de los ayuntamientos	S/D
Operación V.3.1 Estrategia de comunicación sobre gobiernos locales	
Producto	Volumen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas en medios nacionales</li> <li>• Campañas locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de campañas en medios nacionales</li> <li>• Cantidad de municipios con campañas locales</li> </ul>

## APUESTA VI: Desarrollo institucional de FEDOMU

Para la ejecución de esta apuesta se han definido cinco movimientos estratégicos:



### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.1: Redefinición de estructura y procesos**

Los cambios que ha transitado FEDOMU, como consecuencia de las transformaciones del contexto, del ejercicio de su rol y de su propia aspiración de mejora, torna necesario poner en marcha un proceso de adecuación de su estructura organizacional. Por otra parte, el estilo de gestión informal histórico de la institución, sumado a los cambios mencionados, ha hecho que los procesos de trabajo débilmente definidos y estandarizados, comenzarán a evidenciar traslapes, zonas grises y vacíos que redundan en una pérdida de eficiencia y también de efectividad, lo que hace necesario una tarea de análisis y rediseño de sus principales procesos de producción institucional.

- RESULTADOS:**
- 1) La institución cuenta con una nueva estructura organizacional adecuada a sus desafíos y procesos.*
  - 2) La institución cuenta con procesos de producción identificados y sistematizados.*

En el Anexo I, se presenta un organigrama, acorde a las exigencias del presente plan estratégico, para ordenar el funcionamiento institucional durante la etapa de transición hasta que se pueda concluir el Movimiento Estratégico VI.1 y la Asamblea apruebe la nueva estructura orgánico funcional.

#### **OPERACIÓN VI.1.1: Reglamento de estructura y procesos**

Conjunto de acciones que, sobre la base del análisis de los procesos institucionales actuales y de las definiciones adoptadas por el presente plan estratégico, avanza en la redefinición de la estructura organizativa y en la identificación de los principales procesos sustantivos y de apoyo, plasmándolas en un documento que será aprobado en carácter de reglamento de la institución. El Manual deberá, como mínimo, contener: *atribuciones* de la institución; *estructura orgánica* propuesta, con una descripción ordenada de las unidades administrativas según sus relaciones jerárquicas; *organigrama*, representando de manera gráfica la estructura; *funciones*, describiendo las tareas de cada una de las unidades de la estructura orgánica; *procesos sustantivos y de apoyo* detallados, identificando fases, pasos y relaciones; *flujogramas*, que grafiquen dichos procesos; *hitos e indicadores*, que posibiliten el seguimiento.

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.2: Desarrollo de la función de planificación y seguimiento**

La complejidad de los desafíos que asume FEDOMU y la complejidad del despliegue territorial de la institución, hacen necesario el fortalecimiento de la función de planificación y seguimiento. Se entiende la planificación en términos de *inteligencia de la acción* y no sólo como un proceso de formulación, por lo que esta función tiene el desafío de analizar y ajustar permanentemente las hipótesis de política y los procesos de producción de la Federación. Tanto la planificación como el seguimiento asumen así una dimensión estratégica y una dimensión operativa de carácter crítico para la institución.

**RESULTADO:** *La institución cuenta con un sistema de planificación y seguimiento de calidad*

#### **OPERACIÓN VI.2.1: Actualización y seguimiento de plan estratégico**

Conjunto de acciones orientadas a analizar de manera continua el accionar institucional a la luz de las definiciones del plan estratégico, diseñar los planes operativos anuales, orientar el presupuesto y monitorear los avances, estableciendo un diálogo crítico permanente con los directivos de la institución para el ajuste y actualización de las decisiones estratégicas. Propondrá y diseñará acciones de viabilización para poder concretar lo planificado, cuando el contexto lo amerite. Supondrá, además, una tarea constante de fortalecimiento del área, sus capacidades, métodos y herramientas.

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.3: Clima laboral óptimo y gestión estratégica del recurso humano**

Un factor clave para asegurar la calidad institucional en una organización cuyo recurso crítico son las personas es garantizar un clima laboral óptimo y una administración estratégica del personal que genere valor institucional en torno a su recurso humano. Es necesario desarrollar acciones tendientes a mejorar el clima laboral, pero también desarrollar una función de gestión estratégica del recurso humano.

**RESULTADO:** *La institución ha mejorado significativamente la satisfacción de sus miembros*

#### **OPERACIÓN VI.3.1: Estudio de clima laboral**

Acciones orientadas a conocer la percepción sobre el entorno laboral de quienes trabajan en FEDOMU, identificar puntos de mejora y áreas de riesgo, abrir un canal de comunicación directa entre los trabajadores y la institución, mejorar el liderazgo y la gestión de equipos, conocer el estado de motivación y satisfacción de los miembros, contar con información de calidad para la toma de decisiones.

#### **OPERACIÓN VI.3.2: Gestión estratégica del recurso humano**

Desarrollo de un sistema de recurso humano orientado a promover, mantener y ampliar las habilidades, la motivación y la satisfacción del personal que resultan necesarias para alcanzar los objetivos de la organización. Que establezca y preserve las condiciones que permiten el desarrollo y la satisfacción plena de las personas, a la vez que el logro de altos niveles de eficiencia y eficacia institucional con los recursos humanos disponibles. El sistema tendrá a cargo el reclutamiento y selección del personal, la capacitación y el entrenamiento, la evaluación del desempeño laboral, la promoción y desarrollo del liderazgo, la solución de conflictos y problemas, la comunicación permanente con el personal, entre otras.

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.4: Asociaciones regionales y Oficinas Técnicas fortalecidas**

Desarrollar las asociaciones regionales de municipios como expresión política específica de los gobiernos locales de cada región se ha constituido en una demanda de desarrollo realizada desde hace varios años por los integrantes de la Federación. A la par, 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.

**RESULTADO:** *Las asociaciones regionales y sus oficinas técnicas alcanzan un índice mínimo de funcionamiento y eficiencia*

#### **OPERACIÓN VI.4.1: Dotación de recursos humanos calificados complementarios**

Determinación de la plantilla básica de recursos humanos necesarios para que las asociaciones regionales y las oficinas técnicas alcancen los niveles de funcionamiento y eficiencia previstos en el plan estratégico. Captación, inducción y entrenamiento conforme un diseño sistemático de funcionamiento y de entregables.

#### **Operación VI.4.2: Estándares, procesos e índice de desempeño**

Desarrollo de los estándares básicos y los diagramas de flujo y de procesos necesarios para normalizar el funcionamiento de las asociaciones y oficinas técnicas regionales, respetando la especificidad de cada región.

#### **Operación VI.4.2.3: Sistema integral de planificación, gestión y seguimiento**

Desarrollo de un sistema que integre la planificación desde los territorios /regiones/municipios con la planificación realizada por los equipos técnicos de la sede en un conjunto matricial que propicie el trabajo en equipo y el intercambio de experiencia y conocimiento

### **MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.5: FEDOMU: Referencia nacional en temas territoriales**

FEDOMU se posicionará como un centro de alta capacidad técnica en temas territoriales, con fuerte manejo de los temas vinculados a la planificación territorial, capacidad de prospectiva, *expertise* en metodologías de carácter territorial de las distintas políticas sectoriales y solvencia para producir propuestas de políticas públicas. Debe manifestar la capacidad de asesorar a los distintos actores sobre dichos temas.

**RESULTADO:** *Los distintos actores reconocen a FEDOMU como una institución líder en los temas territoriales.*

#### **Operación VI.5.1: Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias**

Conjunto de acciones orientadas a capturar, organizar, sistematizar y transferir conocimientos vinculados a temas territoriales, existentes fuera de la organización o producida por las prácticas de trabajo de la misma. Un propósito particular de esta operación es la generación de una masa crítica en FEDOMU que constituya un activo estratégico de la institución.

APUESTA VI: Desarrollo institucional de FEDOMU	
Resultados	Indicador
1) FEDOMU se ha fortalecido como institución 2) FEDOMU ha mejorado su desempeño institucional	
<b>MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.1: Redefinición de estructura y procesos</b>	
Resultados	Indicador
1) La institución cuenta con una nueva estructura organizacional adecuada a sus desafíos y procesos. 2) La institución cuenta con procesos de producción identificados y sistematizados.	Reglamento aprobando la nueva estructura y la identificación de procesos
<b>Operación VI.1.1: Reglamento de estructura y procesos</b>	
Producto	Medio de verificación
Manual de estructura y proceso	Reglamento aprobando la nueva estructura y la identificación de procesos
<b>MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.2: Desarrollo de la función de planificación y seguimiento</b>	
Resultado	Indicador
La institución cuenta con un sistema de planificación y seguimiento de calidad	Índice de desarrollo de la función de planificación institucional
<b>Operación VI.2.1: Actualización y seguimiento de plan estratégico</b>	
Producto	Medio de verificación
Ajustes, propuestas de medidas correctivas y valoraciones	Reportes
<b>MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.3: Clima laboral óptimo y gestión estratégica del recurso humano</b>	
Resultado	Indicador
La institución ha mejorado significativamente la satisfacción de sus miembros	Índice (Encuesta de clima laboral)
<b>Operación VI.3.1: Estudio de clima laboral</b>	
Producto	Medio de verificación
Informe analítico de clima laboral	Documento
<b>Operación VI.3.2: Gestión estratégica del recurso humano</b>	
Producto	Medio de verificación

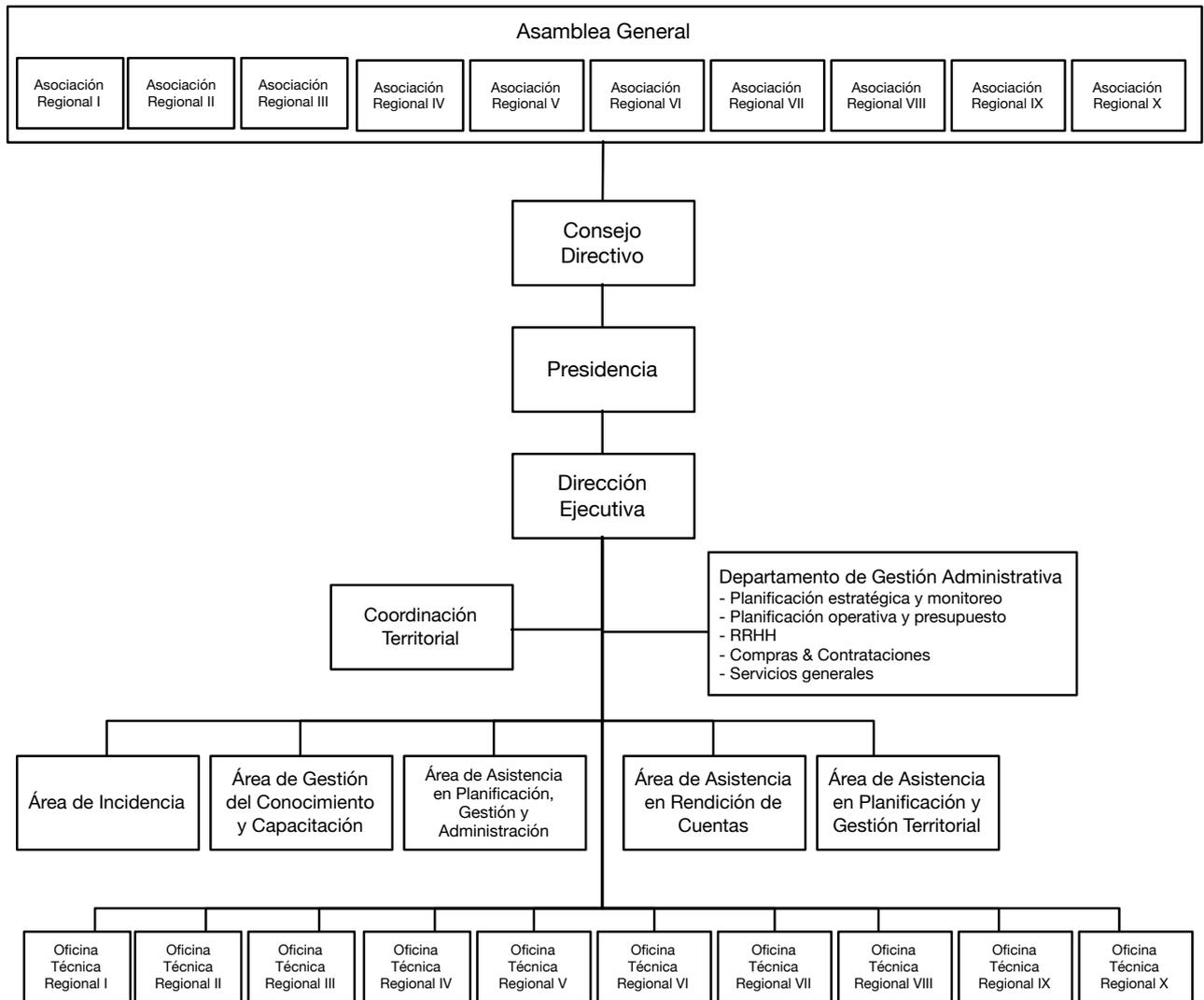
MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.4: Asociaciones regionales y Oficinas Técnicas fortalecidas	
Resultado	Indicador
Las asociaciones regionales y sus oficinas técnicas alcanzan un índice mínimo de funcionamiento y eficiencia	Índice de desempeño de las Asociaciones regionales y sus oficinas técnicas
Operación VI.4.1: Dotación de recursos humanos calificados complementarios	
Producto	Volumen
Fortalecimiento de equipos técnicos	N/A
Operación VI.4.2: Estándares, procesos e índice de desempeño	
Producto	Volumen
Documento de estándares y procesos Ranking de Asociaciones	N/A
Operación VI.4.2.3: Sistema integral de planificación, gestión y seguimiento	
Producto	Volumen
Fortalecimiento del área de planificación	N/A
MOVIMIENTO ESTRATÉGICO VI.5: FEDOMU: Referencia nacional en temas territoriales	
Resultado	Indicador
Los distintos actores reconocen a FEDOMU como una institución líder en los temas territoriales.	S/D
Operación VI.5.1: Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias	
Producto	Medio de verificación
Fortalecimiento técnico del equipo FEDOMU	N/A



---

Anexo I  
Organigrama para la transición

---



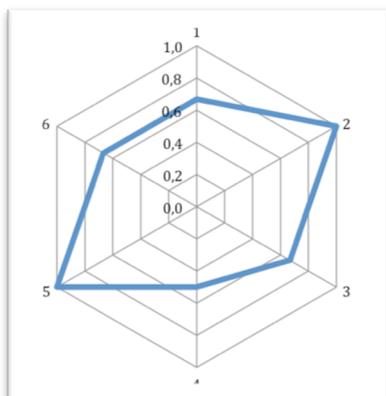
---

Anexo II  
Índices para el seguimiento

---

## 1. Índice de Municipios y Desarrollo Local Sostenible

Índice de Municipios y Desarrollo Local Sostenible						
	Dimensión	Puntaje Obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
	1. Lideran planes estratégicos de desarrollo territorial	2	3	0,7	20,0	13,3
	2. Lo hacen en alianza con organizaciones de la sociedad civil y el sector privado	3	3	1,0	20,0	20,0
	3. Se orientan a metas de desarrollo económico, inclusión social y de preservación ambiental	2	3	0,7	20,0	13,3
	4. Articulan con las políticas nacionales	1	2	0,5	10,0	5,0
	5. Articulan con municipios aledaños	2	2	1,0	10,0	10,0
	6. El proceso cuenta con legitimidad social	2	3	0,7	20,0	13,3
	Total	1	16	///	100	75,00
					Indice	0,75



### Escala Dimensión 1:

- 0 = No existe un Plan Estratégico de Desarrollo Territorial
- 1 = El liderazgo municipal sobre el plan es débil
- 2 = El liderazgo municipal sobre el plan es medio
- 3 = El liderazgo municipal sobre el plan es fuerte

### Escala Dimensión 2:

- 0 = No se efectúan alianzas (aislamiento municipal)
- 1 = Se establecen alianzas sólo con algunos de los sectores
- 2 = Se establecen alianzas con diversos sectores
- 3 = Se establecen alianzas fuertes con todos los sectores relevantes

### Escala Dimensión 3:

- 0 = No hay metas claras definidas
- 1 = Hay metas sólo para uno de estos tres ámbitos
- 2 = Hay metas sólo para dos de estos tres ámbitos
- 3 = Hay metas claras de desarrollo económico, inclusión social y preservación ambiental

### Escala Dimensión 4:

- 0 = No se articula con las políticas públicas nacionales
- 1 = Se articula sólo con algunos sectores
- 2 = Existe una buena articulación con todos los sectores relevantes para el territorio

### Escala Dimensión 5:

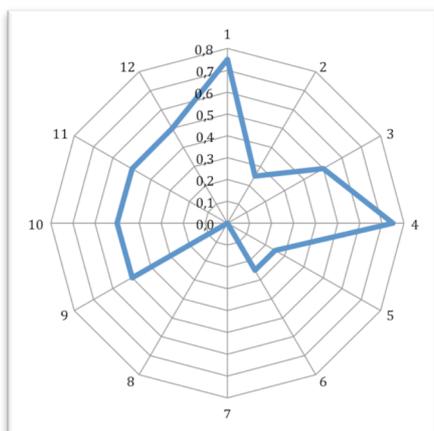
- 0 = No se articula con municipios aledaños
- 1 = Se articula débilmente con al menos un municipio
- 2 = Buena articulación con los municipios relevantes para el territorio

### Escala Dimensión 6:

- 0 = Ninguna
- 1 = Baja legitimidad
- 2 = Legitimidad media
- 3 = Alta legitimidad

## 2. Índice de satisfacción ciudadana con los servicios municipales

Índice de satisfacción ciudadana con los servicios municipales						
	Dimensión	Puntaje Obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
Cementerio y servicios fúnebres	1	3	4	0,8	8,3	6,2
Recolección, tratamiento y disposición de residuos	2	1	4	0,3	8,3	2,1
Limiepza vial, accesos, mantenimiento de calles y plazas	3	2	4	0,5	8,3	4,2
Biblioteca pública	4	3	4	0,8	8,3	6,2
Instalaciones deportivas	5	1	4	0,3	8,3	2,1
Matadero	6	1	4	0,3	8,3	2,1
Mercado	7	0	4	0,0	8,3	0,0
Protección y defensa civil	8	0	4	0,0	8,3	0,0
Prevención y protección de incendios	9	2	4	0,5	8,3	4,2
Protección del medio ambiente	10	2	4	0,5	8,3	4,2
Planeamiento urbano	11	2	4	0,5	8,3	4,2
Servicios sociales básicos	12	2	4	0,5	8,3	4,2
	Total	1	48	///	99,9996	39,58
					Indice	0,40



### Escala general (para todas las dimensiones)

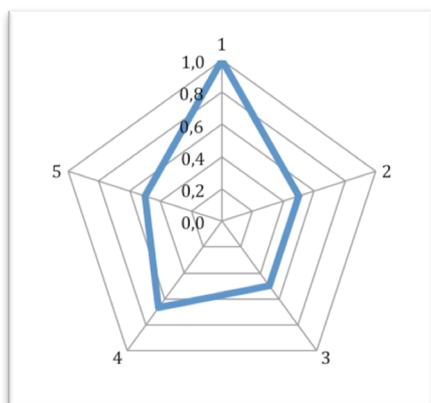
- 0 = Pésimos
- 1 = Malos
- 2 = Regulares
- 3 = Buenos
- 4 = Muy buenos

Coincidente con la escala utilizada por la Encuesta de Satisfacción Ciudadana con Servicios Municipales de Barómetro de las Américas, LAPOP<sup>1</sup>, pero aplicada a cada uno de los 12 servicios mínimos.

<sup>1</sup>La encuesta es aplicada en 23 países con una pregunta sobre los servicios municipales en general.

### 3. Índice de capacidad de gestión y planificación municipal

Índice de Capacidad de Gestión y Planificación Municipal						
	Dimensión	Valor obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
Plan Estratégico Institucional	1	1	1	0,7	20,0	13,3
Plan operativo o estándares de desempeño de las áreas	2	1	2	1,0	20,0	20,0
Presupuesto alineado al plan operativo	3	1	2	0,7	20,0	13,3
Personal capacitado en planificación y gestión	4	2	3	0,5	10,0	5,0
Planes de mejora de la gestión con indicadores de seguimiento	5	1	1	1,0	10,0	10,0
	Total	6	9	///	100	75,00
					Indice	0,75



#### Escala Dimensión 1

0 = No

1 = Si

#### Escala dimensión 2

0 = No

1 = Existe solamente estándares de desempeño por área

2 = Plan operativo y estándares de desempeño por área

#### Escala dimensión 3

0 = El presupuesto no está alineado al plan

1 = El presupuesto se encuentra débilmente alineado al plan

2 = El presupuesto se encuentra fuertemente alineado al plan

#### Escala dimensión 4

0 = El personal no está capacitado

1 = Hay al menos un profesional capacitado

2 = Algunos están capacitados

3 = Todo el equipo es muy competente

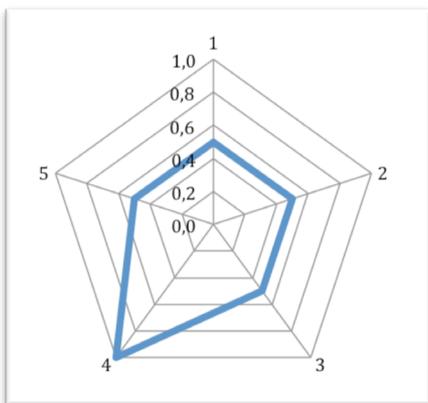
#### Escala dimensión 5

0 = No

1 = Si

#### 4. Índice de cumplimiento de las obligaciones de transparencia

Índice de cumplimiento de obligaciones de transparencia						
	Dimensión	Puntaje obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
	Informes/información presentada a la Cámara de Cuentas	1	2	0,5	20,0	10,0
	Informes/información presentada a la Contraloría General de la República	1	2	0,5	20,0	10,0
	Informes/información presentada a Contabilidad Gubernamental	1	2	0,5	20,0	10,0
	Informes/información presentada a la DIGEPRES	2	2	1,0	20,0	20,0
	Informes/información presentada al MEPYD	1	2	0,5	20,0	10,0
	Total	6	10	///	100,0	60,00
					Indice	0,60

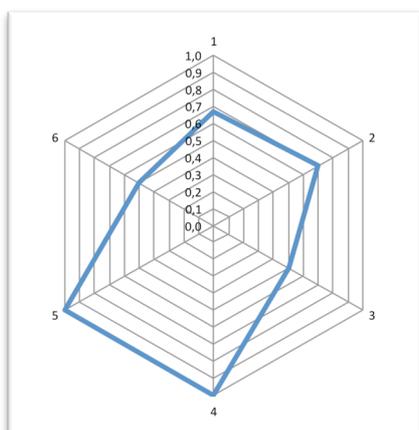


**Escala general**  
(para todas las dimensiones)

- 0 = No se presenta
- 1 = Se presenta, pero tiene muchas observaciones
- 2 = Se presenta y tiene sólo algunas observaciones
- 3 = Se presenta en tiempo y forma y no tienen observaciones

## 5. Índice de rendición de cuentas ante la sociedad civil y desarrollo de la gobernanza local

Índice de rendición de cuentas a la sociedad civil y desarrollo de la gobernanza local						
	Dimensión	Puntaje obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
Publicidad de los actos de gobierno	1	2	3	0,7	20,0	13,3
Presupuesto participativo	2	0,7	1	0,7	15,0	10,5
Cabildo abierto	3	1	2	0,5	20,0	10,0
Consejo económico social	4	3	3	1,0	15,0	15,0
Comités de seguimiento municipal	5	1	1	1,0	15,0	15,0
Consejos comunitarios	6	1	2	0,5	15,0	7,5
	Total	8,7	12	///	100,0	71,33
			100,0		Indice	0,71



### Escala Dimensión 1

- 0 = El ayuntamiento no publica información
- 1 = Publica en al menos una de las modalidades previstas en la ley 176-07 (Art. 224)
- 2 = Publica en al menos dos de las modalidades previstas en la ley 176-07 (Art. 224)
- 3 = Publica en al menos tres de las modalidades previstas en la ley 176-07 (Art. 224)
- 4 = Publica en al menos cuatro de las modalidades previstas en la ley 176-07 (Art. 224)
- 5 = Publica en al menos cinco de las modalidades previstas en la ley 176-07 (Art. 224)

(similar SIMAP Publicidad de los actos de gobierno)

### Escala Dimensión 2

- 0 = Sin avance
- 0,60 = Poco avance
- 0,70 = Cierto avance
- 0,80 = Mucho avance
- 0,90 = Avance significativo
- 1 = Presupuesto participativo desarrollado

El Índice de Presupuesto Participativo combina las tres subdimensiones definidas por SISMAP-Municipal (ver abajo)

### Escala Dimensión 3

- 0 = No se realizan cabildos abiertos aun cuando los convocantes previstos en la Ley 176-07 lo soliciten
- 1 = Se realizan cabildos abiertos pero no se utilizan esos ámbitos para la rendición de cuentas
- 2 = Los alcaldes o alcaldesas convocan a cabildo abiertos para presentar la rendición de cuentas

### Escala Dimensión 4

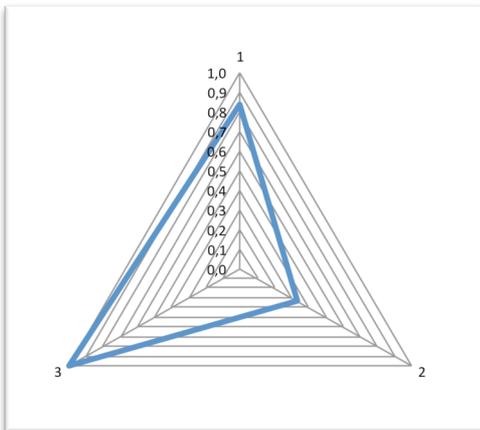
- 0 = No se han constituidos comités de seguimiento
- 1 = Se utiliza frecuentemente el mecanismo

### Escala Dimensión 5

- 0 = No se han conformado consejo comunitarios
- 1 = Se han conformado consejos comunitarios pero no se tratan temas de rendición de cuentas
- 2 = Los ayuntamientos aprovechan los consejos comunitarios para realizar la rendición de cuentas

Índice de presupuesto participativo (basado en SISMAP Municipal)

	Dimensión	Puntaje obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
Asignación de Fondos y Mecanismos de Seguimiento del Presupuesto Participativo en el Presupuesto Municipal aprobado por el Concejo en proporción de la lista o enumeración de obras consignadas en el	1	5	6	0,8	30,0	25,0
Proporción de la Ejecución Real sobre lo comprometido en el Presupuesto Participativo en porcentaje sobre el monto aprobado y en proporción de la lista o enumeración de obras consignadas en el mismo.	2	2	6	0,3	30,0	10,0
Observancia de los hitos (etapas) de participación social previstos en el proceso de asignación presupuestaria del PPM.	3	6	6	1,0	40,0	40,0
	Total	13	18	///	100,0	75,00
					Índice	0,75



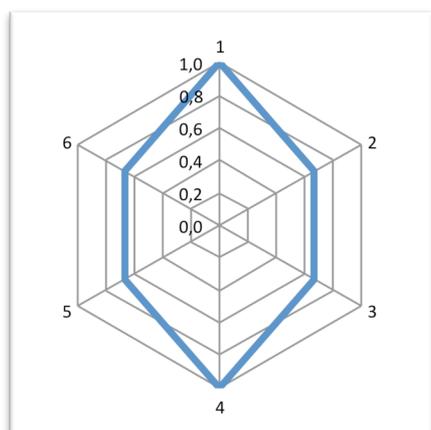
**Escala General**  
(apara todas las dimensiones)

Escala SISMAP-Municipal:

- 1 = Ningún avance
- 2 = Poco avance
- 3 = Cierto avance
- 4 = Mucho avance
- 5 = Avance significativo
- 6 = Objetivo logrado

## 6. Índice de participación del gobierno local en las políticas nacionales en su territorio

Índice de participación del gobierno local en las políticas sectoriales nacionales que se aplican en su territorio						
	Dimensión	Puntaje obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
Infraestructura vial, de transporte y urbana	1	3	3	1,0	16,0	16,0
Política de protección social	2	2	3	0,7	16,0	10,7
Política educativa	3	2	3	0,7	16,0	10,7
Política de salud	4	3	3	1,0	16,0	16,0
Políticas de producción (agropecuaria, industrial y de servicios)	5	2	3	0,7	16,0	10,7
Plan Regional (Ley 498-06 y Decreto 493-07)	6	2	3	0,7	20,0	13,3
	Total	14	18	///	100,0	77,33
					Índice	0,77



### Escala Dimensión 1

- 0 = El ayuntamiento no participa de ninguna instancia de discusión sobre las decisiones de infraestructura vial, de transporte y urbana del gobierno nacional en su territorio
- 1 = El ayuntamiento se mantiene informado sobre las acciones que realizará el gobierno central en la materia
- 2 = El ayuntamiento intenta incidir en las decisiones ocasionalmente
- 3 = El ayuntamiento participa de un ámbito sistemático de coordinación

### Escala Dimensión 2

- 0 = El ayuntamiento no participa de ninguna instancia de discusión sobre las decisiones de política de protección social en su territorio
- 1 = El ayuntamiento se mantiene informado sobre las acciones que realizará el gobierno central en la materia
- 2 = El ayuntamiento intenta incidir en las decisiones ocasionalmente
- 3 = El ayuntamiento participa de un ámbito sistemático de coordinación

### Escala Dimensión 3

- 0 = El ayuntamiento no participa de ninguna instancia de discusión sobre las decisiones de política educativa del gobierno nacional en su territorio
- 1 = El ayuntamiento se mantiene informado sobre las acciones que realizará el gobierno central en la materia
- 2 = El ayuntamiento intenta incidir en las decisiones ocasionalmente
- 3 = El ayuntamiento participa de un ámbito sistemático de coordinación

### Escala Dimensión 4

- 0 = El ayuntamiento no participa de ninguna instancia de discusión sobre las decisiones de política de salud en su territorio
- 1 = El ayuntamiento se mantiene informado sobre las acciones que realizará el gobierno central en la materia
- 2 = El ayuntamiento intenta incidir en las decisiones ocasionalmente
- 3 = El ayuntamiento participa de un ámbito sistemático de coordinación

### Escala Dimensión 5

- 0 = El ayuntamiento no participa del Plan Regional
- 1 = El ayuntamiento se mantiene informado
- 2 = El ayuntamiento participa ocasionalmente
- 3 = El ayuntamiento participa regularmente