



DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL (En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)

**Preparado por el Comité de Autoevaluación
Evaluador (es)**

Antonio Mateo
Mariela Rodríguez
Maite Gómez
Carmen Ferreras
Temistocle Santana
Marcelino Aquino
Luis de León
Leonardo Suero
Juan Carlos Castillo
Díostene Peguero
Julian Burgos
Santa Martínez
Jennifer Pérez
Mario Lopez
Jovanny Pérez
Emmanuel Lora

**Santo Domingo Distrito Nacional
09 de marzo del 2023**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
1. ASPECTOS GENERALES.....	1
I.I. MARCO INSTITUCIONAL.....	1
I.I.1 MISIÓN.....	1
I.I.2 VISIÓN.....	1
I.I.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	1
I.I.4 BASE LEGAL.....	3
I.I.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	3
I.I.6 SERVICIOS	7
I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....	7
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.....	7
2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.....	7
2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.....	7
2.3 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.....	9
2.3.1 LIDERAZGO.....	9
2.3.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA.....	11
2.3.3 PERSONAS	11
2.3.4 ALIANZAS Y RECURSOS	13
2.3.5 PROCESOS.....	15
2.4 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS	16
2.4.1 RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
2.4.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	17
2.4.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	19
2.4.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.....	21
2.5 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.....	22

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen del equipo multidisciplinario:

Se realizó una detallada introducción, con el apoyo de recursos audiovisuales, alusiva al Marco Común de Evaluación CAF, en donde, se describió la función de la guía y sus criterios. Se definió la organización las mesas de trabajo, distribuyó la guía para conocimiento y mayor entendimiento de cada uno de los criterios a evaluarse.

A fin de garantizar una comprensión del proceso, se dio lectura a la definición de cada Criterio y Subcriterio. Paso seguido, cada mesa de trabajo analizó y discutió cada criterio escogiendo uno a la vez. Se procedió con la revisión de los ejemplos de cada subcriterio y así identificar si las acciones de la organización corresponden, o no, a la experiencia planteada en el ejemplo.

En la columna correspondiente se fueron colocando los puntos fuertes, describiendo los avances que se pueden evidenciar por parte de la organización con relación a lo expresado en cada ejemplo. Así mismo, en la columna de áreas de mejora, se describió todo lo relacionado con el ejemplo y lo referente a las evidencias o avances que la institución no posee.

1. ASPECTOS GENERALES

I.I. MARCO INSTITUCIONAL.

I.I.1 MISIÓN

Lograr el desarrollo integral de las comunidades, priorizando las de pobreza extrema, con la participación activa de sus actores sociales.

I.I.2 VISIÓN

Ser reconocida por la dedicación y efectividad en el desarrollo comunitario, logrando la más alta admiración y estima de la sociedad dominicana y la comunidad internacional.

I.I.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Estimular, organizar y promover los esfuerzos de las comunidades del país hacia su propio desarrollo socioeconómico, proporcionándoles las orientaciones y el asesoramiento técnico apropiado, complementando el aporte económico local.
- Estimular y promover el desarrollo integral y la organización de las comunidades rurales y urbanas marginadas del país, mediante su participación como protagonista de su propio desarrollo.
- Establecer metas a corto, mediano y largo plazos, encaminadas a mejorar la calidad de vida de las áreas rurales y zonas urbanas marginadas, y que tiendan a lograr la satisfacción de las necesidades humanas y el bienestar social, en cualesquiera de los aspectos considerados de interés, por y para los integrantes de dichas comunidades.

- Contribuir a la definición y ejecución de un modelo de desarrollo sostenible, que incorpore a las (os) poblador (as) es comunitarios de las áreas rurales y zonas urbanas marginadas, al quehacer del desarrollo social, económico y cultural del país, a partir de las estructuras y las organizaciones locales existentes, en el marco de la lucha contra la pobreza.
- Establecer canales adecuados de comunicación interinstitucional e intergrupala, a fin de lograr una coordinación en los trabajos de asistencia técnica y financiera, a través de programas y proyectos específicos que faciliten la superación de los múltiples problemas socioeconómicos que aquejan a los individuos y comunidades.
- Incrementar los niveles de capacitación de las (os) integrantes de las comunidades, de manera que puedan estructurar y fortalecer sus organizaciones para lograr una participación activa en el proceso de desarrollo nacional.
- Promocionar de manera planificada proyectos socioeconómicos, dirigidos a producir bienes dentro de las comunidades, y a mejorar el acceso a los servicios sociales requeridos por los diferentes sectores, principalmente por los de más bajos ingresos, como forma de dinamizar la microeconomía comunal.
- Desarrollar acciones que tiendan a involucrar la población en los diferentes rubros de la producción y a movilizar recursos locales, que de otra manera no serían asequibles al proceso de desarrollo.

I.I.4 BASE LEGAL

La Dirección General de Desarrollo de la Comunidad (DGDC), se encuentra sustentada bajo el siguiente marco legal y normativo:

- Constitución de la Republica Dominicana 2015.
- Ley 676 de Creación de la Dirección General de Desarrollo de la Comunidad (DGDC)

I.I.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la Dirección General de Desarrollo de la Comunidad fue creada mediante resolución Núm. 001/2020 en fecha 28 de enero de 2020 por la DGDC y refrendado por el Ministerio de Administración Pública (MAP).

- **UNIDADES NORMATIVAS Y DE MÁXIMA DIRECCIÓN**
Dirección General.

- **UNIDADES ASESORAS**

Consejo Coordinador

Consejo Asesor

Departamento Jurídico

Departamento de Comunicaciones:

- Sección de Prensa
- Sección de Protocolo

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Planificación y Desarrollo:

- División de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos
- División de Cooperación Internacional
- Sección de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión

Oficina de Acceso a la información
Sección Control Administrativo y Financiero

- **UNIDADES AUXILIARES O DE APOYO**

Departamento Administrativo y Financiero:

División Administrativa:

- Sección de seguridad
- Sección de Mantenimiento y mayordomía
- Sección de almacén y Suministro
- Sección de Compras y Contrataciones
- Sección de Transportación

División Financiera:

- Sección de Contabilidad
- Sección de Tesorería
- Sección de Presupuesto

Departamento de Tecnología de la Información:

- División de Desarrollo e Implementación de Sistemas
- Sección de Administración TIC

Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación.

- Departamento de Desarrollo e Implementación de Sistemas.
- Departamento de Administración de Servicios TIC.
- Departamento de Operaciones TIC.

- **UNIDADES SUSTANTIVAS U OPERATIVAS**

Departamento Técnico de Infraestructura

Departamento de Desarrollo y Asistencia Social Comunitaria

Departamento de Educación:

- Escuelas Comunitarias

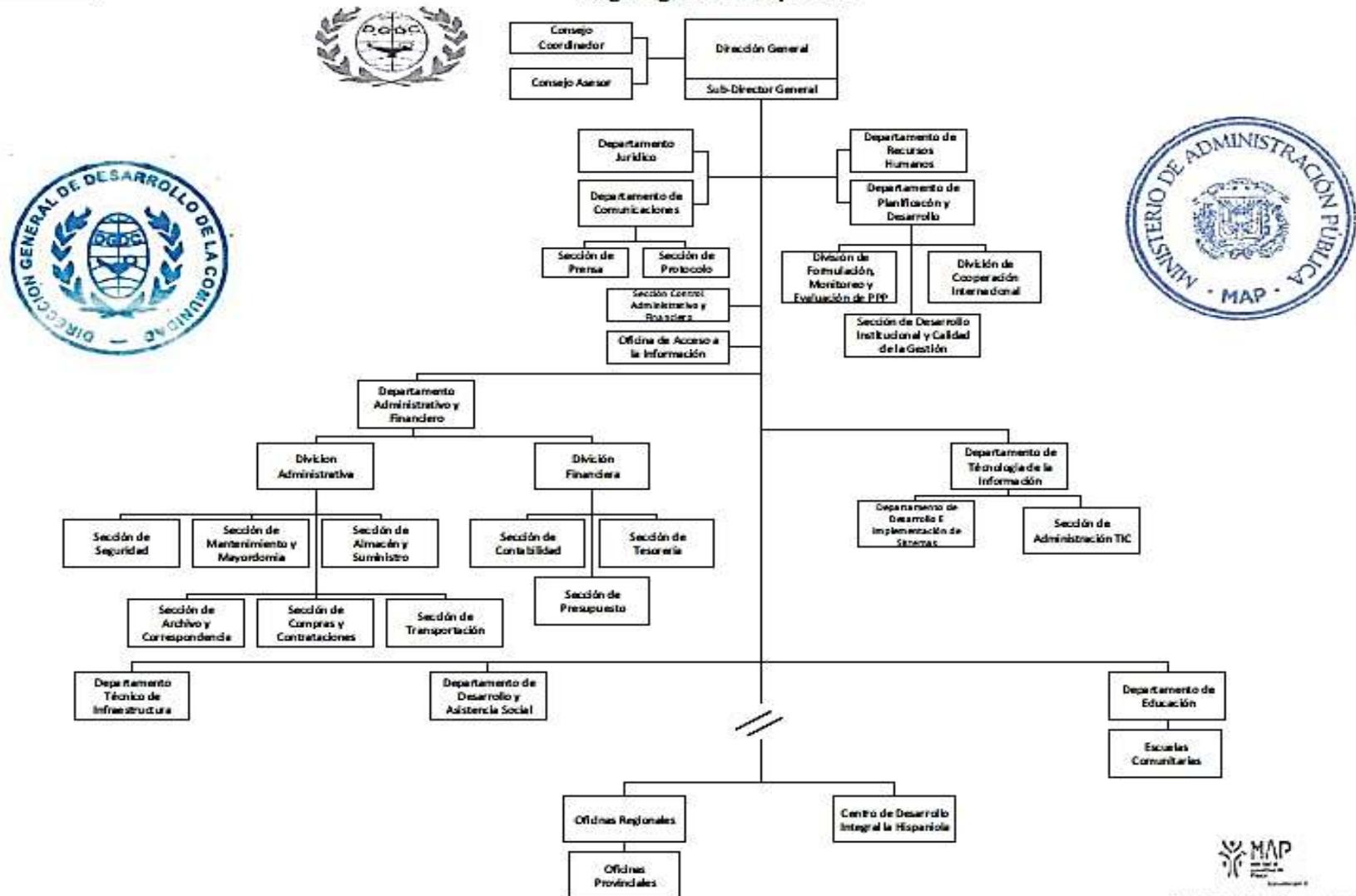
Centro de Desarrollo Integral La Hispaniola

Oficinas Regionales:

- Oficinas Provinciales

Ministerio de la
Presidencia

Dirección General de Desarrollo de la Comunidad Organigrama Propuesto



Dirección de Diseño Organizacional
Enero, 2020

I.I.6 SERVICIOS

- Saneamiento Ambiental

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

La Dirección General de Desarrollo de la Comunitario (DGDC) tiene una visión clara, orientando con apego a la autoridad legal, compromisos éticos y bajo un esquema altamente participativo. Durante el desarrollo de su plan estratégico institucional para los años 2021–2024, la organización ha revisado y actualizado su misión, visión y valores de acuerdo con los valores institucionales previamente establecidos: Transparencia, Compromiso, solidaridad y Responsabilidad social son los valores que la DGDC estableció como base de su accionar institucional en su marco estratégico institucional. Por otro lado, los principios de transparencia y rendición de cuentas de la Ley 41-08. Administración Pública, que sirven como Marco General de Valores para la administración pública.

El nuevo plan estratégico institucional 2021-2024, por otro lado, incorpora toda la cadena de valor y está en línea con los planes sectoriales, END, ODS y PNPSP elaborados por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

La institución está realizando numerosos esfuerzos enfocados en la modernización y estandarización de sus principales procesos, es por ello que, la institución a través de sus áreas de gestión se encuentra realizando de forma oportuna la

autoevaluación CAF para conocer su rendimiento y así elevar los niveles de eficacia y productividad, los cuales, subsecuentemente se traducirían en servicios de calidad, es decir valor ciudadano.

2.3 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.3.1 LIDERAZGO

- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore un marco de valores institucionales alineado con la misión y la visión de la organización, respetando los principios constitucionales.
- Se evidencia la necesidad de garantizar una comunicación y socialización de los objetivos estratégicos y operativos con todos los empleados de la organización y otras partes interesadas.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore un código de ética institucional, conforme la comisión de integridad y cumplimiento normativo, comité de compras, comité de calidad, instale buzones de denuncias de corrupción y elabore su manual de cargos.
- Se evidencia la necesidad de que la institución planifique y programe encuentros con todo el personal y en los mismos retroalimente al personal sobre temas concernientes a la institución y también actividades de integración.
- Se evidencia la necesidad que la institución diseñe e implemente un manual de cargos, manual de funciones, manual de inducción, manual de procedimientos misionales.
- Se evidencia la necesidad de realizar mediciones periódicas para los planes operativos institucionales
- Se evidencia la necesidad de diseñar un sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades diferenciadas de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, perspectiva de género, diversidad, promoviendo la participación social y de otros sectores, en los planes y las decisiones, etc.).
- Se evidencia la necesidad de elaborar un plan de valoración y mitigación de riesgos, conformación del comité NOBACI.
- Se evidencia la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad como EFQM, la Norma ISO 9001, etc.

- Se evidencia la necesidad de definir un plan para propiciar la innovación, promoviendo la cultura de mejora continua y fomentando la retroalimentación de los empleados.
- Se evidencia la necesidad de que la institución comunique las iniciativas de cambio y los efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes, previo a la implementación de los mismos.
- Se evidencia la necesidad de promover la creación de equipos de mejora a nivel institucional.
- Se evidencia la necesidad de que los líderes institucionales diseñen herramientas para inspirar a través de una cultura de respeto y liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la apertura para contrarrestar cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y abordando las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.
- Se evidencia la necesidad de que se diseñe la matriz de suplencia institucional.
- Se evidencia la necesidad de que la institución promueva una cultura de aprendizaje para estimular a que los empleados desarrollen sus competencias y se adapten y cumplan con nuevas demandas y requisitos (anticipándose y adaptándose a los cambios).
- Se evidencia la necesidad de elaborar una política de reconocimiento al personal.
- Se evidencia la necesidad de realizar análisis y monitoreos de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades políticas relevantes, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.

2.3.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore una matriz de riesgo.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore su matriz de partes interesadas.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore planes y tareas con sus respectivos indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos.
- Se evidencia la necesidad de realizar una socialización del plan estratégico, plan operativo y los objetivos institucionales.
- Se evidencia la necesidad de realizar monitoreo, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización en todos los niveles, con los responsables de los mismos (direcciones, departamentos, personal) para conocer el nivel de avance alcanzado y realizar los ajustes o cambios necesarios.
- Se evidencia la necesidad de que la institución identifique las necesidades de cambio y posibles impulsores de innovaciones considerando la oportunidad de aplicación de las tecnologías.
- Se evidencia la necesidad de implementar el proceso de firma digital y de estandarizar de procesos institucional.

2.3.3 PERSONAS

- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore su planificación de recursos humano.
- Se evidencia la necesidad de desarrollar e implementar una política transparente de recursos humanos basada en criterios objetivos para el reclutamiento, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y la asignación de funciones gerenciales, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro.

- Se evidencia la necesidad de que la institución implemente en la política de recursos humanos considerando los principios de equidad, neutralidad política, mérito, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y equilibrio entre el trabajo y la vida laboral.
- Se evidencia la necesidad de que la institución apertura y realice en conjunto con el MAP, concursos de oposición.
- Se evidencia la necesidad de aplica una política de género.
- Se evidencia la necesidad de que la institución implemente una estrategia o plan de desarrollo de recursos humanos basado en las competencias actuales y futuras identificadas, las habilidades y los requisitos de desempeño de las personas.
- Se evidencia la necesidad de que la institución atraiga y desarrolle los talentos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos.
- Se evidencia la necesidad de que la institución permita nuevas e innovadoras formas de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento de diseño, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, aprendizaje electrónico, aprendizaje en el trabajo).
- Se evidencia la necesidad de que la institución desarrolle medios para designar tutores para los nuevos empleados que ingresen a la institución.
- Se evidencia la necesidad de que la institución planifique actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.
- Se evidencia la necesidad de que la institución evalúe el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio del monitoreo y el análisis costo/beneficio.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore una política de comunicación institucional.
- Se evidencia la necesidad de que la institución cree de forma proactiva, un entorno que propicie el aporte de ideas y sugerencias de los empleados y

desarrolla mecanismos diálogo adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, lluvia de ideas (brainstorming)).

- Se evidencia la necesidad de que la institución procure el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
- Se evidencia la necesidad de crear unos baños.
- Bonos por rendimiento, crear política de reconocimiento.

2.3.4 ALIANZAS Y RECURSOS

- Se evidencia la necesidad de identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y las desarrolla cuando sea apropiado.
- Se evidencia la necesidad de que la institución incentive la participación y colaboración activa de los ciudadanos/clientes y sus representantes en los procesos de toma de decisiones de la organización (co-diseño, co-decisión, decisión y coevaluación) usando medios apropiados. Por ejemplo: a través de buscar activamente ideas, sugerencias y quejas; grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, comités de calidad, buzón de queja, asumir funciones en la prestación de servicios, otros.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore y carga su carta de compromiso institucional y su catálogo de servicios actualizado y cargado en el portal institucional.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore su matriz de valoración de riesgos y que en esta considere los riesgos relacionados a las decisiones financieras.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore su matriz de suplencia y su manual de organización y funciones.
- Se evidencia la necesidad de que la institución cree una organización centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para administrar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento para salvaguardar la resiliencia y la flexibilidad de la organización.

- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore un procedimiento para el manejo de la seguridad de las informaciones.
- Se evidencia la necesidad de que la institución asegure que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan de laborar en la organización se retiene dentro de la misma. (contrato de confidencialidad).
- Se evidencia la necesidad de que la institución diseñe la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
- Se evidencia la necesidad de monitorear y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.
- Se evidencia la necesidad de identificar y usa nuevas tecnologías, relevantes para la organización, implementando aplicaciones de código abierto cuando sea apropiado (big data, automatización, robótica, análisis de datos, etc.).
- Se evidencia la necesidad de utilizar la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración y la participación (utilizando servicios o herramientas en la nube) y la participación, digitalización de la información relevante para la organización.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore su política de seguridad de la información.
- Se evidencia la necesidad de la conformación de un comité de seguridad institucional y definición de acciones de seguridad.
- Se evidencia la necesidad aplicar la política de ciclo de vida en un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificio sede y dependencias, equipos técnicos, mobiliario, vehículos, etc.), que incluye su reutilización, reciclaje o eliminación segura.
- Garantiza el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.
- Se evidencia la necesidad de garantizar la adecuada accesibilidad física a los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a estacionamiento o transporte público).

2.3.5 PROCESOS

- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore su mapa de procesos
- Se evidencia la necesidad de que la institución diseñe e implemente un sistema para gestionar procesos aprovechando las oportunidades de la digitalización, el manejo de datos y los estándares abiertos.
- Se evidencia la necesidad de que la institución identifique a los propietarios del proceso (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y les asigne responsabilidades y competencias.
- Se evidencia la necesidad de que la institución identifique a los propietarios del proceso (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y les asigne responsabilidades y competencias.
- Se evidencia la necesidad de que la institución realice el proceso de revisión de los procesos institucionales y realice el proceso de identificación de trámites.
- Se evidencia la necesidad de que la institución impulse la innovación y la optimización de procesos al prestar atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, involucrando a grupos de interés relevantes.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore una política de seguridad de la información y un procedimiento para el manejo de almacenamiento de la información.
- Se evidencia la necesidad de automatizar y actualizar los servicios institucionales.
- Se evidencia la necesidad de que la institución diseñe e implemente herramientas que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes teniendo en cuenta la diversidad y gestión de género.
- Se evidencia la necesidad de que la institución cree grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.
- Se evidencia la necesidad de que la institución incorpore incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos

interorganizacionales. Por ejemplo: servicios compartidos y desarrollo de procesos comunes entre diferentes unidades.

- Se evidencia que la institución debe acordar estándares comunes, facilitar el intercambio de datos y servicios compartidos, para coordinar procesos de la misma cadena de entrega en toda la organización y con socios clave en los sectores público, privado y de ONG.

2.4 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

2.4.1 RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.

- Se evidencia la necesidad de que la institución propicie la participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
- Se evidencia la necesidad de que la institución habilite baños accesibles para personas con discapacidad.
- Se evidencia la necesidad de que la institución diseñe medios para medir la calidad de los servicios más amigables con el medio ambiente.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore una matriz en la cual identifique los grupos de interés relevantes.
- Se evidencia la necesidad de que la institución realice una revisión completa de sus procesos y procedimientos, automatice sus servicios, realice el proceso de simplificación de trámites.
- Se evidencia la necesidad de que la institución implemente y documente acciones correctivas en relación a las sugerencias y quejas recibidas.
- Se evidencia la necesidad de que la institución realice mediciones de evaluación con respecto a errores y cumplimiento de los compromisos/estándares de calidad.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore su carta compromiso institucional.
- Se evidencia la necesidad de que la institución realice una medición para conocer el resultado de la utilización de sus canales de información.

- No se evidencia medición para conocer la disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización.
- Se evidencia la necesidad de que la institución mida el grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.
- Se evidencia la necesidad de que la institución implemente las sugerencias que le son realizadas y que realice una medición del número y resultado de estas implementaciones.
- Se evidencia la necesidad de que la institución mida el grado de utilización de métodos innovadores.
- Se evidencia la necesidad de que la institución realice mediciones en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes, (resultados de indicadores previamente establecidos o acciones enfocadas a género y diversidad).
- Se evidencia la necesidad de que la institución mida el alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. Por ejemplo, cuántos de los grupos de interés identificados participaron en la convocatoria para actualizar la información sobre sus necesidades y expectativas.
- Se evidencia la necesidad de que la institución mida la Participación ciudadana en los productos y servicios. (Acceso y flujo de información continuo entre la organización y los ciudadanos clientes.

2.4.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

- La institución debe evidenciar la participación de las personas en las actividades de mejora.
- Se evidencia la necesidad de que la institución elabore un código de ética institucional.
- No se evidencia que la institución mida el alcance de sus actividades en cuanto a responsabilidad social de la organización.

- Se evidencia la necesidad de que la institución realice estudios de medición en cuanto a su apertura para el cambio y la innovación.
- Se evidencia la necesidad de que la institución diseñe y gestione los distintos procesos de la organización.
- Se evidencia la necesidad de que la institución defina un sistema de medición que le permita conocer su impacto en cuanto a la gestión del conocimiento.
- La institución debe implementar mediciones que permitan conocer el nivel de la igualdad de oportunidades y equidad en el trato y comportamientos de la organización.
- La institución debe realizar mediciones para conocer el estatus de las instalaciones y las condiciones ambientales de trabajo.
- La institución debe realizar mediciones para conocer el nivel de desarrollo sistemático de la carrera y las competencias.
- La institución debe realizar mediciones que le permitan conocer el nivel de motivación y empoderamiento de sus colaboradores.
- La institución debe realizar mediciones que le permitan conocer el nivel de calidad de la formación y el desarrollo profesional.
- La institución debe implementar mediciones que le permitan conocer el nivel de absentismo y rotación de su personal.
- La institución debe realizar mediciones que le permitan conocer el nivel de participación de su personal en las actividades de mejora.
- La institución debe implementar medios por los cuales identificar el número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) reportados.
- La institución debe diseñar herramientas que le permitan conocer la frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la responsabilidad social.
- La institución debe diseñar indicadores para poder medir las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los

ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes).

- La institución debe diseñar indicadores de gestión que les permitan conocer el uso de herramientas digitales de información y comunicación.
- La institución debe diseñar indicadores que les permitan conocer el nivel de desarrollo de las capacidades y/o habilidades. Por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas.
- La institución debe medir la frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento individual y de equipos.

2.4.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- La institución debe diseñar indicadores que le permitan medir el Impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/ clientes más allá de la misión institucional. Por ejemplo: educación sanitaria (charlas, ferias y jornadas de salud) apoyo financiero o de otro tipo a las actividades y eventos deportivos, culturales o sociales, participación en actividades humanitarias.
- La institución debe implementar mediciones que le permitan conocer la reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la sostenibilidad; por ejemplo, con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).
- La institución de medir la cantidad de acciones específicas que fueron dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones.
- La institución debe realizar mediciones para conocer su impacto de la organización en el desarrollo económico de la comunidad y el país, incluyendo, la toma de decisiones sobre la seguridad, movilidad y otros.
- La institución debe implementar sistemas de medición para conocer el impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia,

el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura, la integridad y la igualdad.

- La institución debe medir el impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático.
- La institución debe implementar indicadores que le permitan conocer la opinión pública general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).
- La institución debe realizar una medición en sus actividades para la preservación y mantenimiento de los recursos.
- La institución debe medir la frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
- La institución debe medir el grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).
- La institución debe medir el grado de apoyo sostenido que brinda como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas, por ejemplo: tipos de programas/proyectos específicos para emplear a minorías, discapacitados, número de beneficiarios, etc.).
- La institución debe medir el nivel de apoyo brindado a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
- La institución debe medir los intercambios productivos de conocimientos e información con otros (número de conferencias organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales, benchmarking, otros).
- La institución debe diseñar indicadores para medir los programas orientados a la prevención de riesgos de salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, charlas de salud, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).

- La institución debe implementar indicadores que le permitan medir los resultados de sus actividades dirigidas a la responsabilidad social.

2.4.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

- La institución debe implementar indicadores para medir resultados en términos de cantidad y calidad de servicios y productos ofrecidos.
- La institución debe implementar indicadores que le permitan medir sus resultados en cuanto a su impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.
- La institución debe medir los resultados de la evaluación comparativa (benchmarking) en términos de productos y resultados.
- La institución debe realizar mediciones para conocer el grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.
- La institución debe diseñar mecanismos que le permitan medir los resultados de inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.
- La institución debe implementar mediciones para conocer los resultados de inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.
- La institución debe implementar indicadores para conocer los Resultados de la implementación de reformas del sector público.
- La institución debe implementar indicadores que permitan medir la gestión de los recursos disponibles, incluyendo, la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.
- La institución debe realizar mediciones para conocer los niveles de Mejoras e innovaciones de procesos.
- Se deben realizar mediciones de análisis comparativos entre los benchmarking/benchlearning internos.
- La institución debe implementar mediciones que le permitan conocer la eficacia de las alianzas (por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos

de colaboración, convenios y otras actividades conjuntas, incluyendo las colaboraciones internas).

- La institución debe medir el impacto de la tecnología (digitalización) en el desempeño de la organización, la eficiencia en la burocracia administrativa, mejora en la prestación de servicios, etc. (por ejemplo: reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).
- La institución debe implementar indicadores para medir los resultados de las evaluaciones o auditorías internas.
- La institución debe realizar mediciones para conocer los resultados de reconocimientos. Por ejemplo: participación en concursos, premios y certificaciones del sistema de gestión de calidad u otros.
- La institución debe implementar mediciones para conocer el cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros.
- La institución debe implementar indicadores para medir los resultados relacionados al costo-efectividad (logros, resultados de impacto al menor costo posible).

2.5 CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

A los fines de lograr la consecución de un eficiente sistema de Gestión de la calidad, se necesita el compromiso cabal de la alta dirección, así como, también el involucramiento de todos los servidores de la DGDC. Es necesario idear un plan de acción y mejora que permita atender de manera eficiente y proactiva aquellos puntos de mejora que han quedado evidenciados durante este proceso de evaluación CAF.

Es necesario que la institución agote los esfuerzos necesarios que permitan fortalecer aspectos cruciales como son la innovación, la digitalización, la automatización de los procesos institucionales, la accesibilidad de los servicios, y el

desarrollo de herramientas que permitan la medición de cada una de las dimensiones que la conforman.

I. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

Institución: Dirección General de Desarrollo de la Comunidad		
Criterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	30	100
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	30	100
3: Personas (100 puntos)	20	80
4: Alianzas (100 puntos)	20	80
5: Procesos (120 puntos)	25	60
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos) ((100 puntos)	40	100
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	40	60
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	0	60
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	0	60
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	205	700