

**AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE SAN JOSÉ DE OCOA**  
**PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL 2020 - 2021**

	Acción de Mejora propuesta	Objetivos	Actividades/Tareas	Plazo de ejecución		Responsable de ejecución	Recursos necesarios	Producto/ Indicador	Responsable de seguimiento	Comentarios
				Inicio	Fin					
M1	Formular un plan de comunicación de la misión, visión, valores y objetivos que abarque a todos los grupos de interés y empleados.	<b>Formular e implementar un plan para la comunicación permanentes de la visión, misión, valores y objetivos institucionales.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar equipo responsable proyecto.</li> <li>2. Elaborar plan de trabajo.</li> <li>3. Discutir y acordar metodología para revisión y socialización.</li> <li>4. Preparar material de apoyo requerido para las actividades.</li> <li>5. Presentar metodología y materiales para aprobación del Alcalde y representantes.</li> <li>6. Coordinar con todos los involucrados el cronograma de las actividades, que inicie con una sesión de trabajo para la revisión de misión y visión.</li> <li>7. Convocar y celebrar las actividades con empleados y grupos de interés, según cronograma establecido.</li> <li>8. Establecer procedimiento para asegurar la socialización permanente con empleados de nuevo ingreso.</li> </ol>	Oct. 2020	Enero, 2021	Áreas de Planificación / Comunicación / Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos logísticos para la celebración de reuniones y talleres.</li> <li>2. Material de apoyo para uso en los talleres y en actividades de socialización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades de socialización de Misión, visión y valores, realizadas.</li> <li>2. Procedimiento para socialización, establecido.</li> </ol>	Alcalde y equipo de calidad	La socialización abarcará a todos los empleados y representantes de los otros grupos de interés e incluirá esquema y procedimiento para presentación a personal de nuevo ingreso.
M2	Implantar la gestión por procesos en la organización municipal.	<b>Identificar, mapear y documentar los procesos y procedimientos del Ayuntamiento.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar equipo técnico responsable para la consecución del objetivo, evaluando la posibilidad de contratar apoyo externo.</li> <li>2. Definir/adaptar el formato guía para el levantamiento de la información.</li> <li>3. Entrenar al equipo técnico en los aspectos del proceso a realizar.</li> <li>4. Realizar levantamiento de información en <b>todas las dependencias</b> del Ayuntamiento.</li> <li>5. Mapear, documentar/fichar <b>todos los procesos</b> identificados.</li> <li>6. Incorporar los procedimientos relacionados con cada uno de los procesos, iniciando con los priorizados, según necesidades.</li> <li>7. Consolidar toda la información recabada en el Manual de procesos y procedimientos del Ayuntamiento.</li> <li>8. Someter el documento a revisión y discusión de todas las áreas involucradas.</li> <li>9. (Luego de revisado y aprobado por las áreas) someter a la aprobación del Alcalde o su representante.</li> <li>10. Definir plan de trabajo para implementación manual de procesos y procedimientos en todas las áreas.</li> </ol>	Feb., 2021	Agosto, 2021	Presupuesto Participativo / informática	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultor/facilitador del proceso.</li> <li>2. Contratación personal técnico de apoyo.</li> <li>3. Reproducción de documentos generados.</li> <li>4. Recursos para celebración talleres de trabajo y de socialización.</li> <li>5. Equipos informáticos para digitalización, programación y sistematización.</li> </ol>	Manual de procesos y procedimientos elaborado, aprobado y socializado.	Alcalde y comité de calidad	Se ha destinado el tiempo a esta acción, considerando el nivel de complejidad de la entidad y de los servicios y productos que debe ofrecer a los municipales. Esto conlleva un equipo técnico de dedicación exclusiva.

M3	Formular un sistema de gestión que asegure un eficiente manejo de la información y de la comunicación interna y externa, alineada con la estrategia y la planificación.	<b>Desarrollar e implementar un sistema de gestión que asegure un eficiente manejo de la información y de la comunicación interna y externa.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar equipo responsable por el desarrollo del proyecto.</li> <li>2. Consultar referentes de éxito / opinión experta sobre criterios básicos para establecer un sistema de información/comunicación institucional y de manera especial, experiencias de gobiernos locales.</li> <li>3. Formular propuesta del sistema de gestión con base a consultas y análisis realizados, incluyendo la informatización del proyecto.</li> <li>4. Presentar <b>propuesta</b> al Alcalde y directivos para observaciones y/o aprobación.</li> <li>5. (Luego de aprobada por las autoridades) Elaborar el plan de trabajo, detallando objetivos, tareas, responsables, cronograma y recursos necesarios para su consecución.</li> <li>6. Presentar <b>plan de trabajo</b> al Alcalde y sus directivos para toma de decisiones y aprobación.</li> <li>7. (Luego de la aprobación de la Dirección) Implementar las primeras acciones del plan, atendiendo cronograma de trabajo.</li> </ol>	Feb., 2021	Mayo, 2021	Áreas Planificación / Comunicación / Calidad y otros, según asignación del Alcalde.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultor/facilitador experto en el proceso.</li> <li>2. Documentos de referencia.</li> <li>3. Reproducción de formatos de trabajo requeridos.</li> <li>4. Recursos para celebración talleres de trabajo y de socialización.</li> <li>5. Recursos para materiales requeridos según especificaciones en el plan.</li> <li>6. Apoyo y equipos informáticos para programación y sistematización.</li> </ol>	Sistema de Información y Comunicación Institucional del Ayuntamiento, formulado, socializado e implementándose.	Alcalde o Unidad representantes	Se plantea el sistema de información y comunicación unificado, partiendo de modelos de éxito consultados.
M4	Diseñar e implementar el sistema de manejo de quejas, sugerencias y reclamaciones.	<b>Implementar el sistema de manejo de quejas, sugerencias y reclamaciones.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar equipo responsable de la consecución del objetivo.</li> <li>2. Revisar modelos de referencia de otros ayuntamientos o instituciones de naturaleza relacionada.</li> <li>3. Consultar funcionarios de las áreas involucradas para obtener ideas a ser introducidas en el sistema.</li> <li>4. Elaborar propuesta del sistema, considerando la información recabada y la experiencia de la organización.</li> <li>5. Determinar (e incluir) requerimientos logísticos para la implantación del sistema y el presupuesto correspondiente.</li> <li>6. Someter a las altas instancias la propuesta para fines de observaciones y aprobación.</li> <li>7. (Luego de aprobado) Coordinar con todos los actores involucrados la puesta en marcha del sistema.</li> <li>8. Asignar responsabilidades de la gestión, según contenido en el sistema.</li> <li>9. Elaborar e implementar plan de trabajo y cronograma para la implementación.</li> </ol>	Enero, 2021	Junio, 2021	RR.HH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal designado para llevar a cabo el proyecto.</li> <li>2. Recursos logísticos y materiales para la implementación del sistema.</li> </ol>	Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones del Ayuntamiento elaborado, aprobado e implementándose.	Alcalde y comité de calidad	La implementación de esta acción exige la evaluación y capacitación del personal encargado de desempeñar las funciones en las áreas involucradas.

M5	Formular e implantar una política de gestión de los RRHH, que considere la correcta implantación de todos los subsistemas, así como aspectos de motivación, comunicación y retroalimentación de los empleados.	<b>Formular e implementar el manual de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, atendiendo a las necesidades, la Ley 41-08 y las normativas específicas que rigen los municipios.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar responsable/s del proyecto.</li> <li>2. Elaborar cronograma de trabajo.</li> <li>3. Revisar reglamentos de subsistemas de RRHH, elaborados por el MAP, así como reglamentos de personal vigentes en otros ayuntamientos, si los hubiese.</li> <li>4. Celebrar consultas con representantes de diferentes áreas del Ayuntamiento sobre políticas específicas que deben -a su juicio- ser incluidas atendiendo a la naturaleza y funciones de la institución.</li> <li>5. Evaluar cuáles políticas o procedimientos se están aplicando en la actualidad en la institución.</li> <li>6. Revisar propuestas e incorporar las que sean factibles de acuerdo a la Ley 41-08.</li> <li>7. Redactar propuesta para documento final.</li> <li>8. Someter a la revisión/aprobación de las autoridades del Ayuntamiento.</li> <li>9. (Luego de aprobado por autoridades) Socializar e implementar el manual de políticas y procedimientos de RRHH, atendiendo la metodología y el plan de trabajo establecido.</li> </ol>	Marzo, 2021	Sept., 2021	Áreas Planificación / Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamentos de los diferentes subsistemas de RRHH, publicados por el MAP.</li> <li>2. Formulario de auditoría de RRHH (disponible en el MAP).</li> <li>3. Recursos para celebración reuniones con directivos.</li> <li>4. Materiales para reproducción documentos generados en el proceso.</li> </ol>	Manual de políticas de Recursos Humanos formulado, socializado e implementándose.	Alcalde y RR HH	
M6	Elaborar e implementar, con apoyo del MAP, la Carta Compromiso al ciudadano.	<b>Elaborar e implementar, con apoyo del MAP, la Carta Compromiso al Ciudadano.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar responsable/s del proyecto.</li> <li>2. Elaborar el cronograma de trabajo para su ejecución.</li> <li>3. Revisar documentos sobre normativa, políticas y procedimientos para elaboración carta compromiso.</li> <li>4. Formular propuesta del sistema de gestión con base a las normativas, políticas y procedimientos discutidos.</li> <li>5. Someter a la Dirección para observaciones y/o aprobación.</li> <li>6. Formular metodología y plan de trabajo para la implementación del sistema.</li> <li>7. Formalizar implementación del sistema, atendiendo al plan de trabajo.</li> </ol>	Mayo, 2021	Ago., 2021	Área Planificación y RR HH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultor/facilitador del proceso.</li> <li>2. Reproducción de documentos generados.</li> <li>3. Recursos para celebración talleres de trabajo y de socialización.</li> </ol>	Carta compromiso al ciudadano del Ayuntamiento, formulada, socializada e implementándose.	Alcalde y comité de calidad	La fecha de inicio depende del apoyo del MAP. De todos modos, debe ser coordinado con la implementación de la gestión de procesos.
M7	Elaborar el manual de cargos del Ayuntamiento, estableciendo los perfiles de competencias para cada uno.	<b>Elaborar el manual de cargos, incluyendo los perfiles de competencias del Ayuntamiento.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar responsable/s del proyecto.</li> <li>2. Elaborar cronograma de trabajo.</li> <li>3. Consultar manual de cargos del Estado, manual de competencias provisto por el MAP y descripciones de otros ayuntamientos como referencia para definir las competencias.</li> <li>4. Ajustar/adaptar los contenidos de aquellos cargos que apliquen (de las fuentes consultadas), mediante entrevistas a ocupantes y supervisores.</li> <li>5. Celebrar consultas con directivos/supervisores del Ayuntamiento para validar requerimientos de los cargos de sus respectivas áreas.</li> <li>6. Elaborar los perfiles de competencias, incorporando la información levantada desde diferentes fuentes.</li> <li>7. Someter a la revisión/aprobación del Alcalde y equipo directivo.</li> <li>8. (Luego de aprobado por la Alcaldía) Socializar el contenido del manual y distribuir copias a todos los colaboradores sobre sus respectivos cargos.</li> <li>9. Dar inicio formal a la implementación.</li> </ol>	Abril, 2021	Ago., 2021	RR. HH, Asistente técnico y Área financiera Recursos Humanos / Planificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamentos relativos a las funciones de los ayuntamientos, en caso que existieren.</li> <li>2. Formulario de levantamiento de cargos (disponible en el MAP).</li> <li>3. Manual de cargos comunes MAP (Como referencia).</li> </ol>	Manual de funciones y cargos formulados, socializados e implementándose en el Ayuntamiento.	Alcalde y comité de calidad	Acción a realizarse de manera simultánea (en la última etapa) a la elaboración de políticas de RRHH. Como referencia, se recomienda revisar otras descripciones realizadas por otros ayuntamientos y el Manual de cargos comunes, publicado por el MAP.

M8	Formular una estrategia de administración electrónica, que incluya la oferta de servicios en línea.	<b>Formular y desarrollar la estrategia de gestión tecnológica del Ayuntamiento, que establezca oferta de los servicios en línea a los municipios.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultar experiencias y documentos de referencia sobre estrategia y políticas de administración electrónica.</li> <li>2. Consultar políticas y procedimientos establecidos por la OPTIC para el desarrollo de este tema.</li> <li>3. Consultar directivos y representantes de áreas acerca de los requerimientos tecnológicos de las diferentes áreas y servicios.</li> <li>4. Consultar modelos tecnológicos desarrollados por otros gobiernos locales.</li> <li>5. Elaborar propuesta de estrategias y políticas, con base a las consultas previamente realizadas.</li> <li>6. Elaborar del sistema de administración electrónica, enfatizando detalles de los servicios que serán ofrecidos en línea a los municipios.</li> <li>7. Someter propuesta al Alcalde y directivos.</li> <li>8. (Luego de aprobada la propuesta) Formalizar implementación del sistema, atendiendo al calendario de trabajo establecido.</li> </ol>	Feb., 2021	Jun., 2021	Área de Tecnología / Asistente Técnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos de referencia.</li> <li>2. Apoyo y equipos informáticos para programación y sistematización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de gestión de administración electrónica, formulado e implementándose.</li> <li>2. Programa de servicios on-line, diseñado y en proceso de implementación.</li> </ol>	Alcalde y equipo de calidad	La consulta a la OPTIC es requerida para compartir normativas y procedimientos mínimos a observar para el arranque del proyecto.
M9	Incluir, como parte de la gestión financiera, el análisis costo-beneficio, así como el análisis de riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	<b>Implementar el análisis costo-beneficio, como parte de la gestión financiera institucional.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar contador experto en materia de costos y gestión de riesgos (Para contratación fija o temporal).</li> <li>2. Entrenar personal que asumirá el proyecto a lo interno del Ayuntamiento.</li> <li>3. Revisar las normativas relativas al análisis de costos y riesgos, contenidas en las NOBACI.</li> <li>4. Elaborar plan de trabajo para implementación de estos análisis la gestión administrativa y financiera del Ayuntamiento.</li> <li>5. Redactar políticas y procedimientos que regirán esta actividad de manera permanente en la gestión del Ayuntamiento.</li> <li>6. Implementar análisis costo-beneficio y de riesgos, de acuerdo al plan de trabajo previamente aprobado.</li> </ol>	Nov., 2020*	Mayo, 2021	Area Admva y Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contador experto en costos.</li> <li>2. Documentos NOBACI.</li> </ol>	Análisis costo-beneficio y de riesgos, implementándose en el Ayuntamiento.	Alcalde y comité de calidad	El supuesto de éxito de esta acción depende de la identificación del recurso humano experto que pueda entrenar y acompañar al equipo financiero en su implementación.
M10	Formular e implementar un sistema de mantenimiento de las instalaciones, equipos y materiales, enfocado en una política integral de gestión de sus activos.	<b>Formular e implementar un sistema de mantenimiento de las instalaciones, equipos y materiales que asegure la conservación de la infraestructura y activos físicos del Ayuntamiento.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar equipo que asumirá la responsabilidad.</li> <li>2. Realizar levantamiento estado actual de la infraestructura, los activos y requerimientos de mejora.</li> <li>3. Establecer las prioridades, alineadas con los planes de mejora del Ayuntamiento.</li> <li>4. Elaborar y someter a la Alcaldía, el plan de acción y los procedimientos de trabajo.</li> <li>5. Formular requerimiento de materiales y equipos para la puesta en vigencia del plan.</li> <li>6. (Luego de aprobado por la alta instancia) Socializar y poner en vigencia el plan, según lo establecido.</li> <li>7. Documentar el procedimiento para garantizar la sistematización y permanencia del plan.</li> </ol>	Nov., 2020	Feb., 2021	Areas Administrativa / Mantenimiento / Planificación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal designado para asumir la responsabilidad.</li> <li>2. Materiales y equipos requeridos según lo establecido en el plan.</li> </ol>	Plan de mantenimiento de instalaciones y activos físicos, implantado en el Ayuntamiento.	Alcalde, equipo de calidad	Es importante la elaboración y aprobación del procedimiento para lograr la optimización de las instalaciones, materiales y equipos.

MII	<p>Establecer un plan de trabajo para desarrollo de alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes, que incluya la metodología para identificar socios clave del sector privado y sociedad civil, así como aspectos de la responsabilidad social.</p>	<p><b>Formular e implementar el manual de políticas y procedimientos para la gestión de las alianzas en que se involucre el Ayuntamiento.</b></p>	<p>1. Designar equipo responsable (Coordinado por Enc. de Planificación).  2. Elaborar plan de trabajo.  3. Revisar -como referencia- modelos de políticas de gestión de alianzas de otras instituciones del sector municipal, así como documentos genéricos sobre el tema.  4. Elaborar propuesta de políticas y procedimientos, con base en información recabada.  5. Someter propuesta a Alcalde y funcionarios involucrados, para revisión, observaciones y/o aprobación.  6. (Luego de revisado) Concluir manual, incorporando ajustes y observaciones.  7. Elaborar e implementar plan de socialización con involucrados internos y externos.  8. Revisión políticas vigentes para adaptarlas al procedimiento aprobado.</p>	<p>Mar., 2021</p>	<p>Julio, 2021</p>	<p>Secretaría del concejo, Presupuesto Participativo y Planificación</p>	<p>1. Tiempo del equipo.  2. Documentos de consulta.  3. Recursos para celebración talleres de trabajo.</p>	<p>Manual de políticas y procedimientos de gestión de alianzas, elaborado, socializado con interesados internos y externos e implementándose en el Ayuntamiento.</p>	<p>Alcalde, concejo de regidores y RR,HH</p>	<p>Una vez disponible la política, deberá aplicarse a las alianzas vigentes (Si las hubiese).</p>
-----	---	---	--	-------------------	--------------------	--	---	--	--	---

M12	<p>Rediseñar los métodos actuales de medición de percepción y satisfacción de los ciudadanos/clientes y de empleados (encuesta de clima laboral) asegurando que incluyan criterios tales como: imagen, reputación, transparencia de la organización y calidad de sus productos y servicios (contenidos en el CAF) y sus respectivos indicadores.</p>	<p><b>Diseñar/actualizar instrumentos de medición de la percepción de ciudadanos/clientes y de colaboradores.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designar equipo responsable (Coordinado por áreas de Planificación y de Comunicaciones).</li> <li>2. Elaborar plan de trabajo.</li> <li>3. Revisar -como referencia- modelos de formularios de encuestas de satisfacción para clientes externos y personal utilizados en instituciones, así como documentos genéricos sobre el tema propuestos por expertos.</li> <li>4. Estudiar material técnico de consulta sobre elaboración y aplicación de encuestas.</li> <li>5. Elaborar propuesta de formularios con base en información recabada.</li> <li>6. Realizar aplicación piloto de formularios elaborados.</li> <li>7. Realizar ajustes a formularios, atendiendo a resultados del piloto.</li> <li>8. Someter propuesta a Alcalde y su equipo, para revisión, observaciones y/o aprobación.</li> <li>9. (Luego de revisado) Elaborar e implementar plan para aplicación de las encuestas internas y externas.</li> </ol>	Feb., 2021	Mayo, 2021	Asistente Técnico / Comunicación/ Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal designado para asumir la responsabilidad.</li> <li>2. Recursos logísticos para celebración de reuniones y consultas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formularios para encuestas internas y externas, elaborados.</li> <li>2. Plan de trabajo para aplicación de encuesta, elaborado.</li> </ol>	Alcalde y equipo de calidad	A la conclusión de esta acción, deberá plantearse la fecha de aplicación de ambas encuestas.
-----	--	---	--	------------	------------	--	--	--	-----------------------------	--