



**LIGA MUNICIPAL
— DOMINICANA —**

LIGA MUNICIPAL DOMINICANA

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

Preparado por el Comité de Autoevaluación

Coordinador (a)

Leidy Alicia Peña, Enc. de Fortalecimiento Institucional y Calidad en la Gestión

Evaluador (es)

Manuel Marte, Coordinador Técnico del Observatorio
Iliana Larancuent, Enc. Div. de Organización del Trabajo y Compensación
Anthony Rodríguez, Director Administrativo
Nelson Peña, Enc. de Asesoría en Construcciones Municipales
Edna Berroa, Sub-Encargada OLAI Clarissa De León, Directora Financiera
Jhoan Sánchez, Coordinador de la Subsecretaría de Gestión
Miozotis Feliz, Analista de Sistemas

**Santo Domingo, Distrito Nacional
25 de junio de 2024**

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

La Liga Municipal Dominicana tiene como misión desarrollar y ejercer un liderazgo constructivo y proactivo en la promoción del desarrollo municipal a través del ejercicio de sus procesos misionales. Esta misión se alinea con su visión de ser un centro que fomenta y desarrolla la municipalidad, basado en su constitución legal como una institución de asistencia técnica, planificación y articulación de los gobiernos locales, creada mediante la Ley No. 49-38 y dotada de personalidad jurídica a través de la Ley No. 3896. Sus funciones específicas se rearticulan en la Ley 176-07.

En consecuencia, su declaración estratégica busca transformar el rol y funcionamiento de la institución como órgano asesor de los ayuntamientos, estableciendo procedimientos y mecanismos de gestión que promuevan la eficiencia, la transparencia y el desarrollo integral de los municipios. Esta declaración estratégica se integra con las actividades de realización del autodiagnóstico y su actualización en 2024, mediante el involucramiento del comité de calidad, que revisa cada uno de los criterios definidos en la guía CAF y organiza mesas de trabajo con distintas áreas en función de su correspondencia con los apartados en análisis.

El comité de calidad, recopiló, sintetizó e incorporó la información en el documento del autodiagnóstico CAF. Entre los puntos fuertes identificados se encuentran la definición e integración de su misión, visión y valores institucionales, especialmente los compromisos éticos que abarcan todos los niveles organizacionales. Además, destacan la gestión basada en el consenso y las alianzas para ofrecer servicios basados en las necesidades de los usuarios y del personal.

Entre los principales aspectos de mejora se cita la necesidad de sistematizar la planificación y su seguimiento, y mejorar aspectos relacionados con los recursos tecnológicos, el desarrollo del personal y los mecanismos de medición de resultados, especialmente en lo referente a la responsabilidad social.

Finalmente, el proceso de actualización del autodiagnóstico CAF nos proporciona insumos frescos y oportunos para implementar mejoras y reforzar el compromiso y las acciones hacia la calidad institucional en la Liga Municipal Dominicana.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1 MARCO INSTITUCIONAL.

I.1.1. MISIÓN

Transformar la gestión municipal, asesorando y acompañando a los gobiernos locales, con eficiencia y eficacia, para que el ejercicio del poder en los territorios se realice con equidad, cohesión, transparencia, inclusión social y coordinación, para mejorar las condiciones de vida de la gente.

1.1.2 VISIÓN

Ser reconocida como ente moderno y transparente, que trabaja con calidad por la transformación de los gobiernos locales en un verdadero poder al servicio de la gente.

1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- **Compromiso:** Ponemos todo nuestro esfuerzo, entusiasmo y dedicación en el desempeño de nuestras funciones, conforme al mandato legal, para lograr los objetivos y metas propuestos.
- **Transparencia:** Garantizamos el derecho de los gobiernos locales y de la población a conocer las decisiones y acciones que adoptamos en el desempeño de nuestras funciones, y rendimos cuentas sobre el uso de los recursos y los resultados logrados.
- **Equidad:** Procuramos ofrecer servicios, programas y proyectos a los gobiernos locales acorde a sus necesidades específicas y a la diversidad de la realidad territorial dominicana.
- **Coordinación:** Propiciamos el diálogo, la búsqueda de objetivos comunes y la articulación entre los actores relevantes de la gestión de los territorios, para crear sinergias que contribuyan al desarrollo municipal y la mejora de la calidad de vida de la gente.
- **Modernidad:** Adoptamos y promovemos el uso de tecnologías avanzadas y métodos innovadores para mejorar nuestros procesos y servicios, asegurando que nuestras prácticas se mantengan actualizadas y respondan a las demandas del entorno cambiante.
- **Calidad:** Nos esforzamos por ofrecer servicios y productos que cumplan con los más altos estándares de excelencia, implementando procesos de mejora continua y asegurando la satisfacción de nuestros usuarios y la efectividad de nuestras acciones.
- **Confianza:** Propiciamos un entorno de trabajo amigable, basado en el respeto y la empatía con nuestros usuarios y colaboradores, en un ambiente que promueva la calidad y mejora continua.

1.1.4 BASE LEGAL

La Liga Municipal Dominicana es una institución creada mediante la Ley No. 49-38; dotada de personalidad jurídica a través de la Ley No. 3896 y cuyas funciones son establecidas en la Ley 176-07.

Leyes

- Ley No. 176/07, del Distrito Nacional y los Municipios

- Ley 170-07, que instituye el Sistema de Presupuesto Participativo Municipal
- Ley No.3896 Que Investe de Personalidad Jurídica a la Liga Municipal
- Ley 49-38 Que crea Liga Municipal Dominicana
- Ley 225-20 de Gestión Integral y Coprocesamiento de Residuos Sólidos

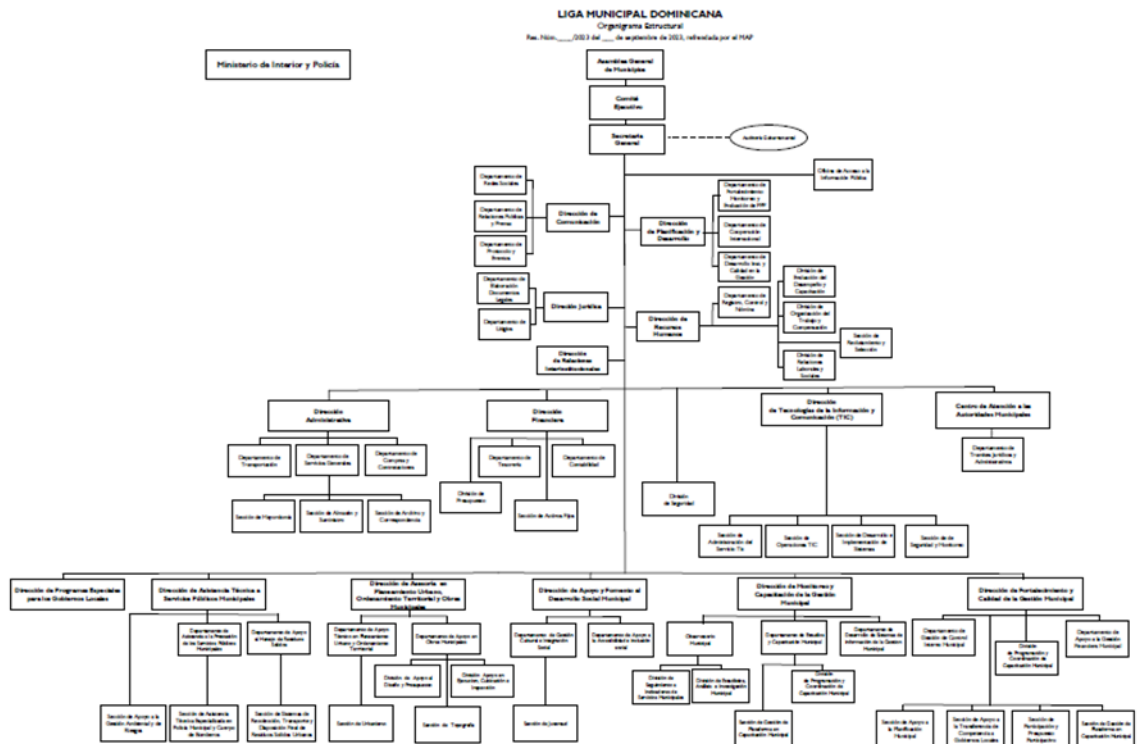
Decretos

- Decreto 233-17, que declara el tercer sábado del mes de septiembre de cada año, El Día Nacional de la Limpieza
- Decreto 734-22 que crea e integra el Gabinete para el Desarrollo del Sistema de Transferencia de Competencias desde los Órganos y Entes del Poder Ejecutivo hacia la Administración Local.

Resoluciones

- Acta conformación comité de compras y contrataciones LMD 2021
- Resolución No-22013 Informe Financiero Anual Funcionarios Públicos

I.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



1.1.6 SERVICIOS

Para cumplir con su misión y lograr los objetivos que se ha propuesto para el periodo 2021- 2024, la LMD presta a los gobiernos locales asesorías, asistencia técnica y acompañamiento en las áreas y actividades que se describen a continuación:

- En la realización de estudios topográficos y catastrales.
- Elaboración de diseño de proyectos de obras municipales Elaboración de presupuestos de proyectos de obras municipales.
- Realización de estudios catastrales para tasaciones de bienes inmuebles de la propiedad municipal.
- Realización de reportes de avances y seguimientos de obras municipales (cubicaciones).
- Tasaciones de proyectos urbanos y edificatorios.
- Ratificación de usos de suelos.
- Manejo integral de residuos sólidos en las ciudades y entornos rurales.
- Mejora de servicios municipales (mercados, mataderos, cementerios, alumbrados públicos, transporte y vialidad, áreas verdes y públicos).
- Formulación de planes municipales de prevención, mitigación y reducción de vulnerabilidades de riesgos.
- Elaboración de los diversos informes técnicos y financieros que los gobiernos locales deben rendir a los organismos correspondientes de la administración pública y la ciudadanía.
- En los planes de arbolado urbano.
- En asuntos jurídicos-legales en que se ven involucrados los gobiernos locales.
- Elaboración de planes municipales de desarrollo, planes operativos anuales, planes de mejoras de los servicios, planeamiento urbano y territorial.
- En la incorporación del principio de igualdad y equidad de género en el diseño y ejecución de políticas públicas en el territorio.
- Para desarrollar actividades de emprendimiento, innovación y creatividad en aspectos económicos, turísticos, tecnológicos, artísticos y otros.
- Para desarrollar acciones de inclusión y participación de la juventud y adolescentes en la gestión municipal.
- Asistencia técnica a las oficinas de planeamiento urbano, para el ejercicio de las competencias propias.
- Programa de capacitación para autoridades, técnicos y servidores municipales.
- Acompañamiento, monitoreo y evaluación del SISMAP Municipal (SISMAP Servicios).
- Reconocimientos e incentivos a gobiernos locales por su buen desempeño en la prestación de servicios municipales, construcción de obras de infraestructura para el desarrollo local, planificación, gestión financiera, transparencia y rendición de cuentas, equidad de género, participación de la ciudadanía e inclusión social.
- Asistencia técnica y acompañamiento a las unidades de gestión ambiental (UGAM). Asesorías y asistencia técnica en temas de administración, gobernanza y transparencia.
- Asesorías y asistencia técnica para la instauración de la Carrera Administrativa

- Municipal en los gobiernos locales.
- Asistencia a las unidades de seguridad ciudadana (Policía Municipal y Bomberos). Elaboración de anteproyectos de reforma municipal, así como de proyectos de actualización de arbitrios municipales y elaboración de proyectos de reglamentos y normas municipales.
 - Coordinación de esfuerzos, recursos y acciones con las asociaciones municipales, los gobiernos locales, entidades del Gobierno nacional, así como con organizaciones representativas de la sociedad civil, para desarrollar políticas públicas en el territorio.
 - Certificaciones de firmas de autoridades municipales.
 - Gestionar las placas y matrículas provisionales o definitivas de vehículos y bienes municipales.
 - Emisión y control del carnet emitido a favor de las autoridades municipales.
 - Gestionar las solicitudes de permisos de viajes de autoridades municipales ante la Contraloría General de la República.
 - Gestionar cartas consulares para las autoridades municipales.
 - Certificaciones de servidores municipales que requieren y tienen derecho de pensión.
 - Trámite de expedientes de pensiones de servidores municipales ante el sistema de pensiones del Estado.
 - Tramitación de expedientes de solicitud de autorización de transferencia, apropiación y/o enajenación de inmuebles municipales ante el Gobierno nacional.

Costo:

Los servicios que ofrece la LMD en su generalidad no poseen costo alguno para los gobiernos locales, se configuran en la dinámica y rol de la institución en su definición legal. En algunos casos se han definido tasas dado que involucra actores y procesos que así lo ameriten.

Acceso:

En general, los gobiernos locales acceden a los servicios, asesorías y acompañamiento que le da la LMD, mediante solicitud escrita, también por medio de llamadas telefónicas y por WhatsApp, así como por el email.

Requisitos:

Los servicios normalmente inician con la solicitud, en la cual se exprese claramente el servicio necesitado, en algunos casos se requiere suministrar documentación adicional, o realizar levantamientos en el territorio para la entrega del mismo.

Usuarios:

Los usuarios naturales de la Liga Municipal Dominicana son los gobiernos locales: ayuntamientos y juntas de distritos. Existen algunos servicios que involucran a

ciudadanos, también a servidores municipales, en todo caso, en cuestiones vinculadas a la dinámica de los gobiernos locales.

I.2 SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

Eje Estratégico 1. Fortalecimiento De La Gobernanza De Los Gobiernos Locales

Objetivo Estratégico 1.1 Apoyar el fortalecimiento de las capacidades y competencias de los gobiernos locales, a partir del reconocimiento de su heterogeneidad, para que presten servicios públicos de calidad, con transparencia y rendición de cuentas, y contribuyan al desarrollo sostenible de sus territorios.

Objetivo Estratégico 1.2 Promover la articulación interinstitucional entre los organismos del Estado, las entidades asociativas municipalistas y organizaciones de la sociedad civil, para implementar políticas públicas con el propósito común de lograr el desarrollo sostenible de los territorios y el mejoramiento de la calidad de vida de la gente.

Objetivo Estratégico 1.3 Disponer de un marco legal actualizado y coherente, sobre la base del principio de subsidiaridad, que permita a los gobiernos locales contar con los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades y ejercer una gestión eficiente, eficaz y transparente al servicio de sus comunidades.

Eje Estratégico 2. Ejercicio Del Poder Local Con Equidad, Inclusión y Cohesión Social

Objetivo Estratégico 2.2 Contribuir a la superación de las desigualdades e inequidades sociales en los territorios, mediante la acción de los gobiernos locales para promover el desarrollo socioeconómico en condiciones de sostenibilidad ambiental. Objetivo

Estratégico 2.3 Promover la participación inclusiva de la población y sus organizaciones en la gestión municipal y en la implementación de iniciativas de desarrollo local.

Eje Estratégico 3. Desarrollo Institucional De La Liga Municipal Dominicana

Objetivo Estratégico 3.1 Fortalecer institucional, organizativa y administrativamente la LMD, para contribuir a la mejora de la gestión de los gobiernos locales, tomando en cuenta las necesidades y condiciones particulares de los territorios.

2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1 PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

La Liga Municipal Dominicana a través de su Comité de Calidad y en un importante proceso de autodiagnóstico basado en la metodología CAF ha identificado, en síntesis, un conjunto de fortalezas, que presentamos por criterio:

Criterio 1: Liderazgo.

La Liga Municipal Dominicana ha demostrado un liderazgo sólido y constructivo en el desarrollo y la implementación de su misión, visión y valores. Los líderes de la organización han formulado un Plan Estratégico Institucional que involucra la participación activa de los empleados y los grupos de interés relevantes, asegurando que las estrategias estén alineadas con las políticas nacionales y los objetivos de desarrollo sostenible. Además, se ha establecido un marco de valores institucionales que promueve la transparencia, la equidad y la modernidad en todas sus operaciones.

Criterio 2: Estrategia y Planificación

La organización ha sido eficaz en la elaboración y ejecución de su estrategia y planificación. El Plan Estratégico Institucional 2022-2026 se desarrolló con un análisis exhaustivo del entorno, identificando las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Este plan incluye objetivos claros y medibles, alineados con las estrategias nacionales y sectoriales, y se ha socializado ampliamente entre los empleados y partes interesadas, garantizando su comprensión y apoyo.

Criterio 3: Personas

La gestión de recursos humanos en la Liga Municipal Dominicana se enfoca en el desarrollo y la capacitación continua de su personal. Además, se encuentra en el desarrollo de una cultura de desempeño basada en el mérito, la igualdad de oportunidades y la inclusión.

Criterio 4: Alianzas y Recursos

La capacidad de la LMD para gestionar alianzas estratégicas y recursos es notable. Se han establecido relaciones de colaboración con diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales, lo que ha permitido la implementación de proyectos innovadores y el acceso a recursos adicionales. La organización también ha mejorado su infraestructura tecnológica, adoptando sistemas de información avanzados que facilitan la gestión y el monitoreo de sus actividades.

Criterio 5: Procesos

La eficiencia en la gestión de procesos es una característica destacada de la LMD. La implementación del Sistema de gestión de documentos (DOCUTRACKER) ha permitido identificar áreas de mejora y optimizar los procesos internos. Además, la organización ha adoptado prácticas de mejora continua y ha establecido procedimientos claros que garantizan la calidad y la consistencia en la prestación de servicios.

Criterio 6: Resultados en los Ciudadanos/Clientes

La satisfacción de los ciudadanos y clientes es una prioridad para la LMD y su mayor fortaleza. La organización realiza encuestas periódicas para evaluar la percepción y satisfacción de los servicios ofrecidos. Los resultados indican un alto nivel de satisfacción, reflejando el impacto positivo de los servicios, las iniciativas y proyectos implementados.

Criterio 7: Resultados en las Personas

El bienestar y desarrollo de las personas dentro de la organización se refleja en los altos niveles de satisfacción y compromiso del personal. Las evaluaciones de clima laboral y los programas de bienestar han demostrado ser efectivos, creando un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

La LMD ha tenido un impacto significativo en la sociedad dominicana. A través de sus programas y proyectos, la organización ha contribuido al desarrollo sostenible y a la mejora de la calidad de vida en los municipios. Las iniciativas de inclusión social y equidad han sido particularmente exitosas, promoviendo una mayor cohesión y desarrollo comunitario.

Criterio 9: Resultados Clave de Desempeño

Finalmente, los resultados clave de desempeño de la LMD muestran una mejora continua en la eficiencia y efectividad de la organización. Los indicadores de desempeño se monitorean regularmente, y los resultados son utilizados para tomar decisiones informadas y realizar ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estas fortalezas reflejan el compromiso de la Liga Municipal Dominicana con la excelencia en la gestión pública y su dedicación al desarrollo integral de los municipios en la República Dominicana.

2.2 ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

2.2.1 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.1.1 LIDERAZGO

1. Se necesita una comunicación más efectiva de la estrategia y los valores institucionales a todos los niveles, asegurando que cada miembro de la organización comprenda plenamente su rol y contribución.
2. Faltan herramientas automatizadas para la evaluación del desempeño institucional, como tableros de mando y sistemas de seguimiento y monitoreo.
3. Se deben establecer programas más robustos para el desarrollo de futuros líderes dentro de la organización, promoviendo una sucesión planificada y el crecimiento profesional.
4. No se han realizado actividades que promuevan la cohesión y el empoderamiento de los colaboradores.
5. Se debe actualizar el Código de Ética institucional.

2.1.2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

1. Mejorar la sistematización del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico para asegurar un monitoreo constante y ajustes oportunos.
2. Se deben adoptar tecnologías avanzadas para la planificación y la gestión estratégica puede optimizar los procesos y mejorar la eficiencia.
3. No se evidencia la implementación de la Estructura Orgánica aprobada.

2.1.3 PERSONAS

1. Se debe sistematizar el sistema de gestión del desempeño más detallado que permita una evaluación más precisa y retroalimentación constructiva para el personal.
2. Se evidencia la ausencia de una sala de lactancia y la no inclusión de personas con discapacidad en al menos el 5% de las posiciones.
3. No se evidencia la implementación de la política de incentivos.
4. No se evidencia la asignación de incentivos por desempeño y rendimiento individual establecidos en la ley.

2.1.4 ALIANZAS Y RECURSOS

1. Ampliar las alianzas estratégicas con el sector privado y organizaciones no gubernamentales para diversificar los recursos y aumentar la innovación.
2. No se ha sistematizado el seguimiento a convenios.
3. No se realiza la identificación de las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y las desarrolla cuando sea apropiado.
4. No se ha elaborado presupuestos plurianuales, de género y diversidad.
5. No se cuenta con una buena distribución de los espacios u oficinas.
6. No se promueve el apagado de los equipos electrónicos cuando no se estén usando.
7. No se cuenta con una matriz de riesgos TIC.
8. No se cuenta con un procedimiento de Control de Acceso Lógico a las Diferentes Aplicaciones y Base de Datos.

2.1.5 PROCESOS

1. Se deben elaborar los manuales de políticas, procesos y procedimientos.
2. Se deben Identificar y eliminar cuellos de botella en los procesos internos, buscando una mayor eficiencia y reducción de tiempos de respuesta.
3. No se ha sistematizados la gestión de procesos, la planificación y el seguimiento de tareas.
4. No se ha elaborado la matriz de riesgos a los procesos y la matriz de oportunidades.

5. No se ha adoptado la NORTIC A5

2.2.2 ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

3.2.1 RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

1. Se debe establecer un sistema más robusto para comunicar de manera efectiva los resultados de los servicios y las decisiones tomadas por la Liga Municipal Dominicana a los ciudadanos y clientes. Esto incluye el uso de plataformas digitales y canales de comunicación accesibles.

3.2.2 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

1. Se deben tomar acciones concretas para mejorar las áreas identificadas como problemáticas en las encuestas de clima organizacional.

1.2.3 RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. No se ha medido la percepción de la sociedad con relación al impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos.
2. No se ha medido la percepción de la sociedad con relación al enfoque de la organización a cuestiones medioambientales.
3. No se ha medido la percepción de la sociedad con relación a la accesibilidad y transparencia de la LMD.
4. Se debe integrar prácticas sostenibles en todas las operaciones y proyectos de la LMD.
5. No se sistematizan impactos, sobre todo para la relación costo-beneficios.

2.2.4 RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

1. Se debe implementar herramientas tecnológicas que automaticen la recopilación y el análisis de datos de rendimiento, facilitando una toma de decisiones más rápida y basada en datos.
2. Se debe establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua de los indicadores clave de desempeño (KPIs) para asegurar que los objetivos estratégicos se estén cumpliendo de manera efectiva.

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

La realización de las actividades del Autodiagnóstico CAF se logró con el involucramiento de colaboradores clave, en donde el equipo directivo y el Comité Institucional de la Calidad estuvieron en primera línea dirigiendo el proceso. En esta

introspección, la Institución ha tenido un avance significativo a partir de la experiencia de los años previos realizando esta autoevaluación.

La Liga Municipal Dominicana, al finalizar el Autodiagnóstico, descubrió que las iniciativas de fortalecimiento de la calidad institucional, como lo es este instrumento, ameritan procesos integrales de revisión y seguimiento de tareas, el fortalecimiento de la capacidad para ejecutar tareas estratégicas y la necesidad de desarrollar una cultura de acción basada en una buena planificación.

Son los usuarios los que la valorarán y juzgarán acorde al concepto de calidad que precisa una correspondencia entre sus expectativas y su satisfacción. Sobre esto se afianza la exposición de múltiples acciones importantes como son el compromiso del liderazgo, la planificación estratégica, la entrega de importantes procesos y servicios, la articulación y alianzas, pero también el conocimiento de actores y resultados que buscan fortalecer la gestión.

Sin embargo, observamos de manera atenta que existen también muchos desafíos para fortalecer la calidad de la gestión, sobre todo para el desarrollo de las personas, el uso de recursos y la medición de los resultados. Desafíos que, sin duda, ocuparán nuestro recorrido y apuesta por la mejora institucional en los próximos años.

4. RESUMEN DE PUNTUACIONES:

Institución:		
Criterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	101	110
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	69	100
3: Personas (100 puntos)	62	80
4: Alianzas (100 puntos)	58	80
5: Procesos (120 puntos)	56	100
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)	65	70
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	65	70
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	60	70
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	66	70
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	601.82	750

Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional. Ministerio de Administración Pública.