



**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO**

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar una auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL.

Santo Domingo, agosto de 2013

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.
 - a. **Incluya evidencias.** Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.
5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”. b. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los 	<p>Contamos con Misión, Visión las cuales están colocadas en el ayuntamiento y fueron implicados los grupos de interés.</p> <p>Tenemos valores institucionales elaborados con Misión y Visión.</p> <p>En la página de facebook la tenemos y en la recepción y creamos bajantes para las actividades del ayuntamiento.</p> <p>Acordamos con el Consejo estudiar las necesidades del municipio, luego de crear el Consejo Económico.</p> <p>Nos regimos con la ley 41-08 de Función Pública y sus reglamentos.</p> <p>Realizamos charlas de relaciones laborales, los reglamento 523 y 524 de la Ley de Función Publica.</p>	<p>Hacer visible en todas las área..</p>

<p>empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>		<p>No se ha realizado.</p>
---	--	----------------------------

SUBCRITERIO I.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de 	<p>Contamos con una estructura aprobada y refrendada por el MAP.</p> <p>Se realizaron los cambios con las Direcciones del MAP, y estamos en la identificación de los cargos por personas.</p> <p>Trabajamos con herramienta de Excell donde damos seguimiento a las avances de los proyectos.</p>	<p>No se han realizado.</p> <p>No contamos con un sistema automatizado.</p>

<p>la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización. 9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes. 	<p>Estamos trabajando con el modelo CAF.</p> <p>Contamos con un Plan de Desarrollo Municipal donde contempla el fortalecimiento organizacional y por esto tenemos el POA con apoyo de FEDOMU. Hemos desarrollado un proyecto con la Agencia de Cooperación Alemana para el presupuesto participativo y para el fortalecimiento de Gestión Ambiental. Un proyecto con el Gobierno de Japón. Uno con FEDOMU de carácter comunitario y para el reservorio.</p> <p>Cuando surge alguna situación de interés o crítica se reúnen los, se han establecido una propuesta de reunión del alcalde con las área. Y se dos veces al mes con todo el equipo.</p> <p>Tenemos un documento de planificación de actividades.</p>	<p>No se ha realizado.</p>
---	---	----------------------------

SUBCRITERIO I.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados. 	<p>El líder es responsable y actúa como modelo de referencia, es solidario con las personas de la organización.</p> <p>Se tiene trato equitativo para todos, identifica las capacidades de sus empleados.</p> <p>Por medio de las reuniones programadas con los responsables departamentales.</p> <p>L Alcalde apoya los encargados en las decisiones que deben tomar.</p> <p>Se trabaja la retroalimentación de los líderes a los empleados en las diferentes áreas, inclusive dando apoyo a otras áreas.</p> <p>En reuniones se asignan responsabilidades para desarrollar en su ausencia.</p> <p>Se realiza el ciclo de inducción al cargo y se mantiene la capacitación permanente de acuerdo a sus competencias.</p> <p>Se realizan de forma verbal y las personas dan sugerencias</p> <p>Se trabaja en base a la Ley de Función Pública</p>	<p>No contamos con buzones de sugerencias, ya están en proceso de compras.</p> <p>No se ha realizado.</p>

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.). 	<p>Se ha realizado un análisis con otras instituciones, Mesa local de Seguridad Ciudadanía y Género con el Ministerio de Interior y Policía y la DIGEPE.</p> <p>Tenemos definidas políticas públicas con los bomberos, por medio de los Consejos de Emergencias con todas las organizaciones que la componen a nivel nacional</p> <p>Trabajamos la Violencia contra la Mujer, el POA está orientado al cumplimiento de la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Alfabetización.</p> <p>Por medio del Plan de Desarrollo Municipal y por medio Operativo anual.</p> <p>Trabajamos en conjunto con los políticos del municipio y de provincia, la cabeza de las Mesas local, con los diputados de la circunscripción.</p> <p>Por medio de los aportes y proyectos en conjunto.</p> <p>Tenemos relaciones con FEDOMU, La Liga Municipal Dominicana, la Oficina de Cambio Climático, el Ministerio de Planificación, entre otros</p>	

<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Participamos en todas las actividades que se realizan en el municipio, los fondos mineros de la provincia por medio del Consejo Municipal de los Fondos mineros</p> <p>Por medio de la Pagina de facebook, twitter y otros.</p> <p>Mantenemos informado a la población de nuestros servicios, por medio de las redes sociales, entre otros.</p>	
--	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> <p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información</p>	<p>El ayuntamiento tiene identificado los diferentes sectores socioeconómicos del municipio y trabaja con ellos. Se definen acciones y se les informa el resultado de los mismos.</p> <p>A través de diagnósticos sectoriales del municipio, el Presupuesto Participativo, consultas relacionadas con temas específicos como la seguridad ciudadana se recopila informaciones sobre las necesidades y expectativas de la población</p> <p>Se recopilan informaciones sobre diversos temas relacionados con el desarrollo del municipio</p>	<p>No se ha realizado</p>

<p>relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>		<p>Se realizó un FODA institucional en 2013, no se ha hecho de nuevo</p>
--	--	--

SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 	<p>La misión y visión han sido traducidos en objetivos a mediano y largo plazo, tal como consta en el Plan Municipal de Desarrollo</p> <p>Se formuló el PMD el cual contó con la participación de más de 170 actores de diferentes sectores del municipio y a partir de las necesidades y problemáticas identificadas se formularon las respuestas a los mismos</p> <p>Los proyectos que se han ejecutado como parte del PMD, han sido de gran impacto para el municipio</p> <p>Se realiza el presupuesto anual en donde se definen los recursos para la estrategia de la institución</p>	<p>No se ha implementado de manera eficaz la misión y visión de los objetivos estratégicos a acciones, proyectos, programas que se encuentran en el PMD</p> <p>No se realiza</p>

6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.		No se ha realizado
---	--	--------------------

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implantar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia). 	<p>Se han formulado varios planes como: de gestión ambiental, de ordenamiento territorial y de desarrollo municipal, en los cuales se ha definido el marco temporal y actualmente se trabaja en la actualización de los mismos.</p> <p>Se trabaja los planes operativos anuales donde se asignan responsabilidades a las unidades</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>Se han realizado acciones orientadas a mejorar la comunicación, no obstante no ha logrado ser eficaz</p> <p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado</p>

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No se ha realizado
--	--	--------------------

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.		No se ha realizado
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se ha realizado
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se ha realizado
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).		No se ha realizado
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No se ha realizado
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se ha realizado
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción		No se ha realizado

entre la organización y los ciudadanos/clientes.		
--	--	--

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 	<p>Se analizan las necesidades de los grupos de interés, mediante consultas periódicas a los encargados de cada área con el fin de identificar prioridades y necesidades</p> <p>Se aplica una política de gestión de recursos humanos en base a la Ley 41-08 y al reglamento 523-09 de relaciones laborales.</p> <p>Existen debilidades en las capacidades de las personas para cumplir con las tareas y responsabilidades que ameritan los cargos, debido principalmente a la forma de selección y reclutamiento del mismo. Se ha identificado la necesidad de un registro de elegibles, no obstante no se ha concretado.</p>	<p>No se ha formalizado por escrito un instructivo de política de gestión de los recursos detallado.</p>

<p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>Se realizan las acciones descritas basadas en el reglamento 524-09, de reclutamiento y selección en la administración pública.</p> <p>En lo concerniente en la remuneración el MAP a partir de enero 2017 iniciará luego del refrendamiento del manual de cargos del ayuntamiento , con la valoración de todos los cargos aprobados en dicho manual. Se hace reconocimientos vía cartas y oficios, se propone un a guía.</p> <p>Se lleva a cabo un sistema de remuneración independiente al sueldo por tareas específicas y adicionales cargadas de manera individual o grupal a algunos empleados.</p> <p>Existe un manual de cargos con los perfiles adjuntos para cada uno, el cual está aprobado y refrendado por el MAP. Se tiene en cuenta el perfil de competencia para los planes de desarrollo personal.</p> <p>El desarrollo de la carrera profesional se ejecuta con criterios de justicia, igualdad y atención a la diversidad</p>	<p>Existen debilidades en el cumplimiento de la promoción de las personas por capacidad de desempeño y ejecución de poscargos.</p> <p>Es necesario ejecutar los lineamientos que el MAP propone en el tema de valoración de cargos y salarios.</p> <p>No existe un instructivo para el tema de los reconocimientos</p> <p>No se ha implementado hasta el momento. Se ha previsto iniciar en febrero con apoyo del MAP, previa solicitud del ayuntamiento.</p> <p>No se están aplicando completamente los criterios de perfiles que dicta el manual para seleccionar las vacantes de personal</p> <p>Se identifican las necesidades de formación e infraestructura, las de formación se han suplido a través del INAP con planes anuales de capacitación. Y las de infraestructura no siempre son respondidas y en ocasiones se retrasan.</p> <p>No hay un registro de elegibles y la selección no se hace en base al Reglamento 524-09.</p>
--	---	---

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos y tanto individuales como de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		Se han identificado las capacidades de las personas y las necesidades de la organización, aunque no de manera formal.
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		Se han ejecutado acciones puntuales de formación con el INAP, no obstante no existe un plan general de formación.
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No se ha ejecutado
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No se ejecuta

5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).	Se lleva a cabo un proceso de inducción para los nuevos empleados (coaching)	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.		No se ejecuta
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).	Se ha promovido y realizado formación por medios electrónicos y multimedia	No se ha llevado a cabo capacitación en el área de trabajo.
8. Planificar las 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 han realizado en varias oportunidades actividades formativas en el tema de ética	No se ha implementado un programa de actividades formativas en los temas de técnicas de comunicación, áreas de gestión de riesgo, conflictos de interés, gestión de diversidad, enfoque de género y ética
9. Evaluar 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 de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se ha aplicado procesos de evaluación de programas de formación
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No existe un programa en tal sentido

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No se ha promovido dicha cultura

2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).		Se realizan de manera informal reuniones para aportación de ideas. No existe una cultura en tal sentido
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	En proceso de la conformación de la ASP	No se ha involucrado a los empleados en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		Se presentan casos aislados de consenso entre directivos de departamentos y empleados. No existe una cultura o medidas en tal sentido.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se realiza
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		Se llevan a cabo acciones informales y aisladas
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se ha garantizado las condiciones ambientales tanto del recurso administrativo como operativo y de servicios. La institución cuenta con una sede recién reconstruida, con oficinas confortables	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación	Se garantizan condiciones de conciliación de la vida laboral y personal en temas como Maternidad, adaptación de horarios	No se ha tenido en cuenta la paternidad

de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Se presta de manera permanente atención a las necesidades de empleados mas desfavorecidos, mediante ayudas económicas o en especies, casos médicos especiales	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se ejecuta

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Actualmente existe una lista general de proveedores y suministradores activos con los datos de identificación y contacto	No existe un expediente particular de cada socio proveedor o suministrador y un registro de seguimiento de su labor.
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.		No se ha ejecutado acuerdos con dichas características
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.		No se han organizado colaboraciones o proyectos formales con el sector público. Se brindan colaboraciones puntuales cuando instituciones del sector público las solicitan.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se ejecuta
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se ha identificado la necesidad de dichas alianzas
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se ejecuta

7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	Está aprobada desde el 2013 la agencia de colocación	No se ha implementado
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se ha implementado
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se ha implementado

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).		
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.		Se llevó a cabo un proceso de concientización y capacitación de las OSC, pero no se continuó el programa. Para el 2017 ha sido incluido en el POA un proyecto en tal sentido.
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		No se realiza

<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>		<p>No se realiza</p>
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>Se realizan dos rendiciones de cuentas anuales: una sobre ejecución del presupuesto participativo y la otra sobre la gestión, que se lleva a cabo el 16 de agosto de cada año. Se publicó el informe de gestión para el período 2010-2016. Diariamente se informan las acciones del ayuntamiento por diversas redes sociales y cuando se amerita se brindan conferencias de prensa.</p>	
<p>6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>		<p>No se ha definido y acordado el papel de la ciudadanía como co-productores de servicios y co-evaluadores</p>
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>		<p>No se ha realizado</p>
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>		<p>No se realiza</p>

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Se definen proyectos y se incorporan al presupuesto municipal.	La realidad de la disponibilidad económica limita alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos. Existe falta de cumplimiento de lo planificado con respecto a la ejecución presupuestaria
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Se lleva a cabo un proceso de análisis de riesgos y oportunidades se entregan de manera escrita y se presenta a las autoridades para la toma de decisiones	La toma de decisiones financieras no se lleva a cabo basado en el análisis de riesgo que se ha presentado en las situaciones que lo ameritan. No se han implementado procesos que permitan determinar el riesgo financiero en varias situaciones que lo ameritan
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	El Ayuntamiento cuenta con un programa (Municipia) que arroja las formaciones financieras según la ejecución que se lleve a cabo y en tiempo real. Y se cumple con las normas exigidas por los organismos de control presupuestario del estado	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		Se ha propuesto crear mecanismos que permitan asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa, no obstante no se han aprobado los mismos.
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No se realiza en la actualidad la planificación de control presupuestario
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo	Se realizan acciones de descentralización de las responsabilidades financieras que	

un control financiero centralizado.	permiten que las actividades planificadas puedan realizarse en el momento adecuado.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No existe un mecanismo o logística que permita el cumplimiento de las decisiones financieras basados en los principios mencionados
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se aplica

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas 		<p>No se ejecuta</p> <p>No se ejecuta</p> <p>No se ejecuta</p> <p>Se difunden informaciones, pero de manera informal (verbal), sin un canal específico al cual puedan acceder todos los empleados</p> <p>No se ejecuta</p> <p>Las informaciones que se transmiten a la sociedad se canalizan en su mayoría por las redes sociales y se realizan de manera general. No se tienen en cuenta las necesidades específicas de los diferentes miembros de la sociedad</p>

<p>mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>Se llevan controles para disponer de la información y conocimiento de los empleados, por parte del departamento de Recursos Humanos</p>	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 		<p>No se aplica este diseño</p> <p>No se implementa</p> <p>No se ha implementado medidas que permitan el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología</p> <p>No se aplica</p> <p>No se aplica</p> <p>No se aplica</p> <p>No se aplica</p> <p>No se aplica</p> <p>No se aplica</p>

<p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>		<p>No se ejecuta</p> <p>No se ejecuta</p> <p>No se ejecuta</p>
---	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p> <p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>El área (tamaño) de la zona urbana del municipio y la ubicación del ayuntamiento no crea conflictos con el transporte, la centralización y los servicios que presta el ayuntamiento.</p> <p>El primer piso del edificio del ayuntamiento presenta un uso eficiente para todos los usuarios</p> <p>La institución designa fondos presupuestarios anuales para el mantenimiento de los diferentes edificios y equipamientos</p>	<p>El segundo piso del ayuntamiento presenta limitaciones de accesibilidad.</p> <p>Las instalaciones municipales, como el mercado público, los bomberos, parques presentan limitaciones de accesibilidad por falta de rampas. Y en el caso del mercado su uso no es eficiente</p>

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>El Ayuntamiento designa fondos presupuestarios anuales para el mantenimiento de los medios de transporte con los que cuenta</p> <p>El ayuntamiento dispone de una serie de instalaciones que por su vocación están a disposición permanente de la comunidad local, como son los parques y áreas deportivas. También cuenta con otras que se facilitan según solicitud</p>	<p>No se han implementado medidas eficaces que permitan el uso sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos</p> <p>No existe accesibilidad física al segundo nivel del ayuntamiento para las personas con discapacidad</p> <p>No se ejecuta</p>
---	--	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p>		<p>No se realiza de manera permanente ni en todos los departamentos. Por lo general los departamentos de recursos humanos, planificación y el área financiera son los que llevan a cabo procesos y los documentan</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 		<p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>Muchos de los procesos que se realizan se organizan sin la debida planificación y por lo tanto no se tiene en cuenta que estos se orienten a cumplir con los objetivos previamente establecidos por el ayuntamiento No se realiza</p> <p>Se realiza de manera parcial,</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p>
--	--	--

10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.		No se realiza
---	--	---------------

SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No se realiza
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se realiza
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se realiza
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se realiza

6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Se brinda información adecuada y fiable específicamente a la ciudadanía en el caso de los cambios de horarios de la recogida de residuos sólidos	No se implementa en otras áreas de la institución
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).		No se realiza
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se realiza

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		No se realiza
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No se realiza
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		Con respecto a la recogida de residuos sólidos se recibe permanentemente quejas y sugerencias de los usuarios que se tiene en cuenta para mejorar el servicio, no obstante no existe un sistema implementado con ese fin, sino que se realiza de manera espontánea e informal
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se realiza

5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se realiza
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No se realiza
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No se realiza

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la 	<p>El funcionamiento de la organización se basa en las legislaciones, reglamentos y normativas vigentes</p> <p>Los productos entregados a la ciudadanía (construcciones, proyectos, capacitaciones) han sido recibidos con confianza y satisfacción por la ciudadanía</p>	<p>El ayuntamiento se ha caracterizado por su esfuerzo en satisfacer las necesidades de los ciudadanos, no obstante se debe mejorar la claridad de la información facilitada y la predisposición de los colaboradores a escuchar</p> <p>Los ciudadanos/clientes no participan en la toma de decisiones de la organización</p> <p>No existe acceso a personas con discapacidad al segundo nivel, tampoco ventanilla única, y no está publicado ni en lugar visible el costo de los servicios que ofrece el ayuntamiento</p> <p>Existen deficiencias en los servicios de recolección de residuos sólidos,</p> <p>No existen diferenciación de los servicios en relación a las diferentes necesidades de los clientes</p>

<p>organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>La calidad de la información que se emite es adecuada en cantidad, calidad, transparencia, facilidad de lectura</p> <p>Existe alta confianza en los productos que entrega el ayuntamiento</p>	<p>No se ha realizado medición que determine la correcta recepción de la información</p> <p>No se realizan</p> <p>¿¿???</p>
---	---	---

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. Sugerencias recibidas e implementadas. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 	<p>Alto grado de involucramiento de los grupos de interés en el diseño, definición y toma de decisiones sobre los a entregar por parte del ayuntamiento. Ejemplo: presupuesto participativo, plan de seguridad,</p>	<p>La ciudadanía no ha participado en la toma de decisiones en relación a la prestación de servicios.</p> <p>No se ha implementado una política de recepción y aplicación de las sugerencias</p> <p>No se han aplicado nuevos métodos e innovadores para la atención a los ciudadanos</p> <p>No existen xxxxxx</p> <p>No se han realizado procesos de revisión periódica de las necesidades</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. 	<p>Existen diferentes horarios, de acuerdo a la prestación de los servicios y necesidades de la población. Por ejemplo horario administrativo de 8:00 a.m. a 2:00 p.m., horario de recogida de residuos de 6:00 a.m. a 8:00 p.m. y siete días a la semana.</p> <p>El tiempo de prestación del servicio depende del tipo de solicitud. Hay solicitudes que pueden ser respondidas inmediatamente otras que dependan evaluación</p> <p>Las tarifas establecidas han sido previamente estudiadas para que puedan ser accesibles a la ciudadanía</p>	<p>No existe disponibilidad de esta información</p>

Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 	<p>6 canales de información, que son: redes sociales(Facebook, Twiter, Instagram, Whatsapp, canal de Youtube, Programa semanal de tv, publicidad en radio y tv</p> <p>Existe una política para brindar con precisión las informaciones propias de la gestión, la cual proviene del líder</p>	<p>No se ha creado la página Web institucional</p> <p>Existe deficiencias en la aplicación debido a falta de conocimiento de cómo hacerlo efectivamente</p>

3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Los objetivos de rendimiento del Ayuntamiento existen y están disponibles en el Plan Municipal de Desarrollo	Se requiere la capacitación del personal seleccionado y los formularios de operación
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	NECESITAMOS MAS INFORMACION SOBRE ESTE PUNTO	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Fue aprobada la Oficina de Libre Acceso a la Información Municipal	

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No se sistematizan las quejas, por ende no se existe estadísticas al respecto No se realiza No se realiza

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	Existen funcionarios de varios niveles que se preocupan, velan y enaltecen el buen nombre y funcionamiento de la institución. Mediante el apego a los procedimientos, manuales, leyes y reglamentos que rigen	Las personas consideran que hace falta mayor coordinación proactiva entre los departamentos. Se desconoce a propósito

<ol style="list-style-type: none"> 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 	<p>cada área en cuestión, promoviendo permanentemente una imagen de trabajo y rendimiento del ayuntamiento.</p> <p>La institución cuenta con un grupo de personas que de manera individual siempre se han involucrado en la toma de decisiones y ejecución de acciones de manera proactiva y espontánea</p>	<p>y no se respeta el manual de funciones y procedimientos por lo que el rendimiento se ve desmejorado.</p> <p>Bajo nivel de colaboración, alto grado de “pasilleo” que daña la gestión.</p> <p>Falta de compromiso y empoderamiento de un grupo de los empleados con la institución que afectan el rendimiento y la imagen del ayuntamiento.</p> <p>Se han creado a lo interior varios grupos que han fomentado tensión, desconfianza y falta de interés en cambiar y apoyar la gestión.</p> <p>No se respetan los procedimientos establecidos.</p> <p>No existe el nivel de involucramiento óptimo para la toma de decisiones que aporte a la gestión. Esto se da por la falta de compromiso e interés de la mayoría del personal o por la falta de motivación y acciones de integración que deben hacer las autoridades</p> <p>Existe un equipo reducido de funcionarios que siempre han estado dispuestos a involucrarse de manera proactiva en las actividades de mejora.</p> <p>Se considera un área de mejora porque es mínimo el personal que trabaja en ello.</p> <p>Existen profundas debilidades en cuanto a entender y aplicar al compromiso ético que debe caracterizar al personal del ayuntamiento.</p> <p>No existe una política que fomente la consulta y dialogo. Sin embargo, en grupos y trabajos específicos sí se aplica estos mecanismos.</p>
---	---	--

6. La responsabilidad social de la organización.	Se considera que es más evidente en la labor que lleva se cabo con el presupuesto participativo y acciones en el tema de medio ambiente	
--	---	--

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.</p> <p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p>	<p>Se ejecuta un diseño y gestión de procesos en las áreas de Concejo Municipal, Recursos Humanos, Compras y suministro, Presupuesto Participativo, Bomberos,</p>	<p>Se presentan debilidades en las capacidades de dirección y ejecución de altos y medios directivos como en las áreas de: Obras municipales, limpieza y ornato, planeamiento urbano, género, salud, recaudaciones, gestión ambiental, contraloría, mantenimiento, desarrollo social y participación comunitaria; y servicios municipales</p> <p>Existen algunas áreas que cuentan con diseño de procedimientos, pero no se ejecutan en su totalidad, como Planificación, Departamento Administrativo Financiero (soportes de cheques), Tesorería (control de inventarios), Planeamiento Urbano, Gestión Ambiental.</p> <p>Existen áreas que no cuentan con un diseño de procesos y por lo tanto no se ejecutan correctamente los procesos, como Alcaldía, Vice Alcaldía, Sección de comunicaciones, División de servicios generales, secciones de recaudaciones, limpieza y ornato, obras municipales, policía municipal, departamento de desarrollo social y participación comunitaria; departamento de servicios municipales</p>

<p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p>Se realiza la evaluación de personas en base a su desempeño.</p> <p>Se cuenta con el manual de funciones y de cargos, mediante el cual se va a hacer la distribución de tareas.</p>	<p>No existe una política definida, ni se aplica permanentemente reconocimientos al esfuerzo individual o en equipo.</p> <p>Se han realizado cambios e innovaciones pero de manera informal y aislada. No existe una visión definida en tal sentido.</p>
--	--	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).</p> <p>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p>	<p>En el grupo ocupacional I se llevan a cabo procesos de resolución de conflictos, con todas las partes involucradas, de manera eficiente</p> <p>Se lleva a cabo el control de horarios de trabajo, mediante formularios establecidos, a la vez que cuando el recurso humano requiere extensiones, prorrogas, permisos, licencias, estos se facilitan, de acuerdo con las necesidades. Se concilian horarios para personas que estudian o con necesidades especiales de salud.</p>	<p>Los conflictos en los niveles medio, alto y superior no se maneja con criterios de imparcialidad, ni con responsabilidad de las partes involucradas y causantes de dichos conflictos. Existe interferencia de los altos niveles en la resolución de los conflictos, generados por debajo de este nivel.</p>

<p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>	<p>Se ha fomentado la igualdad de oportunidades y trato justo tanto en género, como por capacidades en todos los niveles de la institución</p> <p>El edificio del ayuntamiento fue remodelado recientemente y adaptado a las necesidades de la institución. Los espacios definidos cuentan con adecuadas condiciones ambientales.</p>	<p>A pesar de los trabajos realizados y de la distribución de los espacios, el ayuntamiento no cuenta con un área para el trabajo adecuado de todo lo relacionado con los servicios que se brindan. Hay departamentos y áreas que no cuentan con oficinas. No hay rampas para la circulación de personas con discapacidades, al segundo nivel.</p>
---	---	--

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p> <p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>Sí se ha implementado un programa anual de capacitación con el INAP, con fines de lograr el inicio de la carrera.</p> <p>Se ha dado formación de calidad en el nivel superior, (recursos humanos, planificación, gestión ambiental, presupuesto participativo), acorde con los objetivos del ayuntamiento.</p>	<p>No se ha implementado el plan de carrera administrativa.</p> <p>No hay una política institucional para el fomento de la motivación y el empoderamiento. Se han llevado a cabo acciones aisladas.</p> <p>La capacitación se ha limitado a un nivel, por lo que los niveles medio y bajo adolecen de este acceso.</p>

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
-----------------	---	------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 7. Indicadores relacionados con 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.). 	<p>Existe un formulario para ausencias, licencias, permisos médicos, por maternidad, matrimonio, nacimiento de hijo, muerte de familiares, entre otros.</p> <p>Se ha implementado evaluaciones de desempeño y desglosado en estas los detalles de productividad y los resultados de las mismas</p>	<p>No se aplican índices estadísticos para el absentismo, rotación de personal, quejas, ni huelgas</p> <p>No se aplican estos indicadores</p> <p>No hay un adecuado involucramiento</p> <p>NO ENTENDEMOS LA PREGUNTA</p> <p>No se aplican estos indicadores</p> <p>No se aplican</p>
--	--	---

8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.		No se han aplicado acciones de reconocimiento individual y de equipos conforme al rendimiento
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).		No se realiza este control
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		Sólo en 30% participa de manera voluntaria en actividades de responsabilidad social

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público 	<p>La ciudadanía reconoce la labor del ayuntamiento en lo relacionado con su preocupación por mejorar las condiciones de las comunidades rurales, mediante el presupuesto participativo. Igualmente reconoce y se ha integrado activamente en las actividades deportivas y culturales y de carácter ambiental.</p>	<p>Sectores específicos no reconocen a propósito la labor del ayuntamiento, ya sea por asuntos políticos o de intereses particulares</p> <p>La ciudadanía reconoce al ayuntamiento como fuente empleadora, sin embargo también la identifica como empleadora de bajos sueldos</p> <p>No se realiza</p>

<p>que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 7. Opinión del público en 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.). 	<p>La ciudadanía reconoce que el Ayuntamiento ha emitido ordenanzas y normativas para el control de diversas fuentes contaminantes y conservación del medio ambiente. Igualmente que se ha llevado a cabo un proceso de cambios de bombillas públicas para el ahorro de la energía.</p> <p>El ayuntamiento desde el 2010 realiza una serie de consultas participativas en las que participan los diferentes sectores de la ciudadanía y esta reconoce las mismas, las valoran y participan permanentemente en ellas. Estas son por ejemplo: asambleas comunitarias del presupuesto participativo, consultas de ordenamiento territorial, plan municipal de desarrollo, organización del carnaval, toma de medidas especiales que inciden un parte del territorio o sector ciudadano</p> <p>La ciudadanía reconoce que cuando se ha solicitado informaciones, el ayuntamiento ha entregado las mismas en tiempo y condiciones establecidas por la ley</p>	<p>La ciudadanía considera que el ayuntamiento debe ser más firme y constante en la aplicación de las medidas que aprueba. La ciudadanía ha solicitado permanentemente que se tomen medidas que permitan la reducción y mejor servicio de los residuos sólidos.</p> <p>No hay medidas para la reducción del consumo de agua.</p> <p>No se realiza</p>
--	--	---

<p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>El ayuntamiento dispone de una partida presupuestaria para colaborar y/o participar en diferentes eventos. Además da apoyo logístico a las mismas y dispone de la prestación de sus servicios en horarios especiales si así se requiere (por ejemplo recogida de residuos cuando se efectúan eventos públicos masivos). Todo esto es reconocido por la ciudadanía</p> <p>Se percibe que el ayuntamiento cumple con gran parte de su responsabilidad social</p>	<p>Sectores de la ciudadanía no comprender que existen límites económicos para la participación de la institución en diversos eventos</p>
---	---	---

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p>	<p>El Ayuntamiento ha implementado desde el 2010 un programa de reforestación que ha logrado sembrar más de 10,000 plantas forestales en lugares prioritarios del municipio.</p> <p>El dpto. de gestión ambiental lleva a cabo la aplicación de las normativas relacionadas con la conservación y protección del medio ambiente.</p> <p>En el 2016 se implementó el programa de ahorro energético que ha logrado disminuir el consumo de energía del alumbrado público mediante el reemplazo de bombillas de alto consumo por LED.</p>	<p>No se ha creado un perfil de proveedores que cumplan con principios de responsabilidad social.</p> <p>No se ha definido políticas para el uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos, reducción de molestias, daños y ruido y del uso de agua y electricidad en sus instalaciones.</p>

<p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja 8por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja 8 por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias</p>	<p>El ayuntamiento mantiene relaciones y buena comunicación con alcaldes del entorno, la gobernación de la provincia, instituciones relacionadas con los gobiernos locales, instituciones representativas de los sectores socio-económicos, con los que intercambian visiones y experiencias</p> <p>El Ayuntamiento destina un porcentaje de su presupuesto al apoyo de personas de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad. Se prioriza los temas de salud y alimentación</p> <p>El ayuntamiento ha empleado personas con desventajas físicas y diversidad étnica.</p> <p>Los empleados participan en actividades filantrópicas como</p> <p>El ayuntamiento destina parte de su presupuesto a apoyar a grupos de ciudadanos que llevan a cabo acciones, programas, proyectos orientados al trabajo social. Estos grupos son juntas de vecinos, iglesias, organizaciones, federaciones deportivas, organizaciones culturales</p>	<p>No se ha diseñado un programa específico para emplear minorías</p> <p>No se lleva a cabo</p>
--	--	---

<p>abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>El Ayuntamiento cuenta con un departamento de salud, que ha implementado un programa de prevención frente a enfermedades infectocontagiosas, el cual contempla charlas, visita casa a casa en los sectores más vulnerables, vacunación, entrega de preventivos. Se lleva a cabo jornadas de charlas dirigidas a estudiantes para la prevención de la drogadicción, alcoholismo, relaciones sexuales prematuras, embarazos no deseados, prevención de enfermedades infectocontagiosas.</p>	<p>No se ha definido programas orientados a la prevención del tabaquismo, educación para la alimentación saludable, entre otros.</p> <p>No se ha realizado la medición de responsabilidad social del ayuntamiento</p>
--	--	---

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 		<p>No ha sido medido</p> <p>No se ha medido el impacto en la sociedad de los servicios y productos que ofrece el ayuntamiento</p>

<p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>Se formalizan legalmente los contratos y acuerdos que lleva acabo la institución y esto permite un alto grado de cumplimiento</p>	<p>No se ha medido y no existe un programa que permita medir el nivel de calidad de los servicios y/o productos</p> <p>No se realiza auditoria de los impactos de los productos que entrega el ayuntamiento</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p>
---	--	---

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p>	<p>Se presenta un buen cumplimiento en las actividades que se realizan de manera colaborativa con otras instituciones</p>	<p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p>

<p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible).</p>	<p>El ayuntamiento presenta los informes presupuestarios y de ejecución presupuestaria los organismos de control nacional y hasta la fecha estos han cumplido con lo requerido y no se ha presentado ninguna observación al respecto.</p>	<p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>Se presentan situaciones no planificadas y presupuestadas que afectan el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros</p> <p>Se presentan situaciones puntuales que limitan la eficiencia de costos</p>
---	---	--

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.