



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DE LA AUTOEVALUACION



RESULTADOS AUTODIAGNOSTICO

INSTITUCION: Ayuntamiento Villa Bisonó, Navarrete

FECHA: 17 – 19 de Noviembre, 2014.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	Sí; se han formulado. Evidencia: Presupuesto participativo.	No se implicaron los grupos de interés	
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.	Sí; los valores están alineados con la misión y visión y acorde con los 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.		No se han publicado ni comunicado.	
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.		No han sido revisados.	
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.	Sí; en el Concejo se ha presentado una propuesta.	No ha sido aprobado.	
6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.	Sí; contamos con el sistema de Municipia para control interno.	No se identifican áreas potenciales de conflicto de interés ni se provee directrices para enfrentarlos.	
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).	Sí; se está en proceso de aprobación del Reglamento Interno, además ya fue aprobado el convenio entre la Institución y el MAP.	No se cuenta con reglamentos para reforzar el liderazgo.	

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
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.	Si; contamos con el Organigrama, que determina los niveles de puestos.	No se asegura un sistema de gestión por procesos y alianzas.	
2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.		No se realiza.	
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).	Se llevan algunos datos estadísticos e indicadores en algunos niveles.	No se cuenta con indicadores en todos los niveles y áreas.	
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 la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).	Si; contamos con un sistema de control en el área financiera que se lleva a cabo a través de Municipia.	No contamos con sistema de mando Integral	
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.	Si, hemos iniciado talleres, para la implementación de calidad Total en la gestión pública (Modelo CAF).		
6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.	Si, se ha habilitado una página de sugerencias, en donde además están publicadas la Misión, Visión y Valores.		
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.		No se ha iniciado la gestión de proyectos de 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.	Si, contamos con un sistema de comunicación interna y externa.		
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.	Si; la organización está comprometida con la mejora y se retroalimenta a los empleados.	No existe la promoción de la cultura de innovación.	
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	Si; existe una comunicación constante sobre esto.		

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	Si; tanto la alcaldesa como los demás directivos actúan para lograr los objetivos y de acuerdo a los Valores.		
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	Si, se da oportunidad a todos sin distinción.		
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Si; a través de reuniones, circulares y memorando.		
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.		No contamos con algunos recursos importantes para el logro de objetivos.	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Si; en algunos casos.	No se retroalimenta para la mejora del desempeño grupal o individual.	

6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Si, los empleados tienen conocimientos en más de un área, se le da oportunidad de crecer.		
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Si; se prepara al personal en más de un área.		
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Si; se demuestra a través de proyectos y recomendaciones que en la mayoría de las veces son ejecutadas por los líderes.	No se evidencia la práctica de una retroalimentación constructiva.	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.		No se ha llevado a cabo.	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Sí; en la medida de lo posible se atienden situaciones de salud, familiares, de estudios, etc.		

SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
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.	Si; a través del presupuesto participativo.		
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	Si a través de propuestas y proyectos de políticas públicas que son sometidas a su consideración.		
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	Si; se identifican y se incorporan en aquellos casos que corresponde.		
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.		No se realiza esta comprobación.	

5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Si en todos los casos se involucra.		
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Si, en todos los casos se involucra a las autoridades políticas.		
7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (Ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).	Si. Ejemplo: Alianzas con ONG, la mancomunidad de la cordillera Septentrional, fundación Progressio, alcaldías extranjeras, etc.		
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Si, en todos los casos la institución se hace representar en esas actividades.		
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Si; se promueve a través de la página web.		
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Si, se promueven los servicios a través de la web, en consonancia con la misión, visión y valores.		

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	Puntuación
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Si, están identificados en el Plan Estratégico.		
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.	Si, en el Presupuesto Participativo Municipal (PPM).		

3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medio ambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	Si, a través de la prensa escrita, radial, televisiva y redes sociales.		
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	Si, a través del PPM e Informes Trimestrales y Anuales.		
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).	Si, Informe de Retorno por la Participación en el Premio CAF.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
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.	Si. Hemos cumplido con la ejecución del Presupuesto Participativo Anual.		
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.	Si, constantemente se reciben solicitudes de Juntas de Vecinos, Grupos Populares, comerciantes, Religiosos, Etc.		
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.	Si, mediante las Redes Sociales y Página Web.	No se evalúa la calidad de los planes ni las tareas en función de productos y servicios.	
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	Sí, siempre se desarrollan las actividades planificadas.		
5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.	Si, el Presupuesto Participativo se realiza por sectores previamente seleccionados para equidad de las comunidades.		

6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Si, el Presupuesto Participativo y los Comités de Seguimiento en cada obra.	No se ha desarrollado esta política.	
---	---	--------------------------------------	--

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)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.	Si, se ejecuta en la planificación de obras y en la recogida de basura.	No se ha implantado en las demás áreas. No se define el marco temporal, los procesos ni la estructura.	
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.	Si, se asignan objetivos mediante memorando e invitaciones a diversas actividades.	No se traducen a planes y tareas para unidades e individuos de manera formal.	
3. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).		No se definen objetivos ni indicadores para cada unidad.	
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	Si, en reunión general de empleados que se realiza semestralmente.		
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.		No tenemos un sistema de medición.	
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).		No, ver anterior.	
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No se evalúan estas necesidades.	

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 hay iniciativas para el desarrollo de esta cultura.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No existen indicadores.	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se debate sobre la innovación y modernización.	
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, hemos iniciado un proceso para la implantación de un sistema eficiente de Gestión de Cambio.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para implementación de los cambios planificados.	Si; se aseguran estos recursos.		
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No hay un enfoque sobre el cambio.	
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 entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Si, mediante la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública y la Página Web.		

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 a)	Areas de Mejora	Puntuación
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.	Si, se analizan.		
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).		No hay una política de RRHH.	
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.		No se tiene esta práctica.	
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	Se han propuesto a la Sala Capitular los estatutos que definen estas políticas y se espera aprobación.	No existe dentro de la organización políticas claras de reclutamiento.	
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).		No se apoya formalmente esta política.	
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.		No contamos con manual de funciones.	

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).	Si, a través de cursos de informática y de orientaciones en algunos casos por parte del encargado de informática.		
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).		No; en el proceso de selección influye más la política.	

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)	Areas de Mejora	Puntuación
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.		No se realiza formalmente en términos organizativos.	
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.	.	No se ha desarrollado como estrategia ni un plan general de capacitación.	
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y 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 de personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.	Se prepara al personal de manera sistemática, a fin de que puedan desarrollar capacidades diferentes a las de su competencia y se desarrollan entrevistas por escrito para que los trabajadores expresen si conocen sus funciones y capacidades.	No se tiene como estrategia un plan de desarrollo personal.	

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.	Si; a través de las necesidades planteadas tanto por la organización como por parte de los clientes se desarrolla habilidad y liderazgo.	No todas las necesidades planteadas son cubiertas.	
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).	Si, los empleados son acompañados y guiados hasta que estén listos en sus labores (tanto al empleado de nuevo ingreso, como al que se le asigna nuevas tareas).		
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Si, el empleado es promovido de acuerdo a su capacidad y a la necesidad de la organización.		
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).		No se desarrollan estos métodos.	
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 desarrollan técnicas de comunicación.	No hay planes de formación.	
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 tenemos programas de formación propiamente dicho, por tanto, no se evalúan.	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	Si; a través del departamento de género se lleva a cabo planes de desarrollo para la mujer.		

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	Puntuación
I. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Si, a través de la oficina de recursos humanos se solucionan conflictos a través del diálogo y se promueve la comunicación.	No hay programas de motivación para el trabajo en equipo.	

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)).	Si, a través de un buzón de sugerencias y por medio de sugerencias que llevan los empleados y grupos de interés.		
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.		No se involucran de manera formal.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se realiza este acuerdo.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se han elaborado encuestas a empleados.	No han sido publicadas ni se realizan de manera periódica.	
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.		No se tiene esta práctica.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Si , se hacen esfuerzos por asegurar estas condiciones.		
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 de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	Si, se otorga a los empleados permisos especiales para fines de estudios y capacitaciones.		

9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Si, se les presta atención especial.		
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).	Sí, hay entrega de reconocimientos individuales y a determinados departamentos.		

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	Puntuación
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.).	Si; están identificados.		
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.	Si; se han hecho acuerdos con diferentes instituciones.		
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.	Si, existen acuerdos con: Mancomunidad de Ayuntamientos de la Cordillera Septentrional, Municipio Saludable, Unicef, Ministerio de la Mujer, y otros.		
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Sí, hay evaluaciones por actividades.		

5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Si; Navarrete Industrial, Agrofen, Ana Manufacturing y otros.		
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Sí. Ejemplo: Limpieza del Vertedero Municipal, distribución de material de Mina para arreglo de caminos en las comunidades, uso de equipos pesados de dichas compañías.		
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.		No aplica para los Ayuntamientos.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Si; se realizan capacitaciones a través de talleres y actividades de intercambio.		
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Si; se valida que cumplan con sus requisitos fiscales o de ley.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
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.).	Si, a través de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública y la Página Web.		
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.	Si, mediante invitaciones, anuncios, reuniones con los grupos de interés para presentación de nuevos proyectos y otros existentes.		
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.	Si, mediante el Presupuesto Municipal se les involucra en las consultas.	No se involucran en la toma de decisiones interna.	

4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Si, Buzón de Sugerencias y Sección de Sugerencias en la Página Web.		
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).	Si, Rendición de Cuentas y Página Web.		
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).		No hay una definición y acuerdo formal sobre este papel del ciudadano.	
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.	Si, mediante el Departamento de Relaciones Públicas y videos en la Página Web.	No se incluyen los indicadores de calidad (No hay carta de servicio).	
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.	Si, mediante la Página Web y la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.		

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
I. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Si, cumplimiento del Presupuesto Participativo y Presupuesto Anual.		

2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Si, cumplimos con los requerimientos de la Ley de Contrataciones y Compras del Estado.	No se analizan los riesgos y oportunidades.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Si, se rinden informes detallados diarios, mensuales, trimestrales y anuales.		
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Si, usamos el Sistema de Contabilidad Computarizado Municipia.	No se cuenta con contabilidad de costos.	
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).	Si, en el Presupuesto Anual.	No se cuenta con sistemas de control de costos.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Si, tenemos un Comité de Compras y Contrataciones, distribución de combustible y Encargado de transportación.		
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Si; Comité de Compras y Contrataciones.		
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Si, en el Presupuesto Anual.		

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
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.	Si, se almacenan de forma física y digital.	No se gestiona ni evalúa la información y el conocimiento.	
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	Si, mediante informes.	No se garantiza que se cumpla con este ciclo.	

3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad.	Si, tenemos Mural Informativo, Intranet, Newsletter, Revista.		
4. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.		No se ha asegurado esta alineación.	
5. 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.).	Si, se comparte el conocimiento relacionado con las tareas. Ejemplo: Manual de Funciones y entrenamientos constantes.	No se desarrollan estos canales para asegurar la difusión en cascada.	
6. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).		No se asegura este intercambio entre el personal.	
7. 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 mayores o con discapacidad.	Si, control en el Dpto. de Recursos Humanos y Nóminas.	No se garantiza el acceso a otro tipo de información ni su presentación de forma sistemática.	
8. 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.		No se tiene esta práctica.	

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.		No se gestiona de acuerdo con la estrategia.	

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.		No se cuenta con equipos actualizados y no se miden esos indicadores.	
3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.		No (Ver respuesta anterior).	
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. 		No se aplica de manera específica a cada uno de estos temas.	
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.	Si, se utiliza la red instalada para mejorar el servicio.	No se han definido los métodos apropiados.	
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios <i>on line</i> inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.	Si, mediante la Página Web.		
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.		No hay una política ni se atiende a las innovaciones.	
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.		No.	

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
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).		No, la planta física no cumple con la funcionalidad de sus áreas.	
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.		No (Ver respuesta anterior).	
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	Si; se asegura un mantenimiento permanente.		
4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	Si, se realiza mantenimiento constante y las reparaciones requeridas.		
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).	Si, contamos con estos requisitos.		
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		No se desarrolla ni ejecuta esta política.	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Si.		

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)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.		No se gestionan formalmente los procesos.	
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).		No se gestionan formalmente los procesos.	
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.		No se gestionan formalmente los procesos.	
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.		No se gestionan formalmente los procesos.	
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).		No se gestionan formalmente los procesos.	
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.		No se gestionan formalmente los procesos.	
7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.		No se gestionan formalmente los procesos.	
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.).	Si; se definen objetivos orientados a los grupos de interés.	No se monitoriza la eficacia.	

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).		No se realiza este monitoreo o evaluación.	
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 hay iniciativas de innovación.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	
1. Identificar los outputs (productos y servicios) en los procesos nucleares.		No se gestionan formalmente los procesos.	
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.).	Si; a través de las comunicaciones recibidas por parte de los ciudadanos clientes por diferentes medios, las cuales son tomadas en cuenta para fines de mejora.		
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 han establecido los estándares de calidad de los servicios.	
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.	Si; los ciudadanos participan en los operativos que se llevan a cabo.		
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.	Si. Está el buzón de sugerencias, tanto digital como físico.	No se les involucra en el diseño y desarrollo de estos servicios.	

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.	Si; la información está accesible y se asegura que sea fiable y adecuada.		
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.).	Si; la organización es accesible, tanto en la planta física como a través de la web.		
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Se da respuesta a las quejas a través de los medios y en algunos casos resolviendo la reclamación.	No se ha desarrollado un sistema para gestionarlas.	

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 ha definido esta cadena de prestación.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	<i>Si, se ha coordinado con Agrofén, Navarrete Industrial, Ana Manufacturing, y otros.</i>	No hay una gestión formal de los procesos.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se ha desarrollado este sistema.	
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		No se realiza.	

diferentes unidades			
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)	Areas de Mejora	Puntuación
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).		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).		No se ha hecho mediciones de la percepción.	

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.).		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No se ha hecho mediciones de la percepción.	
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se ha hecho mediciones de la percepción.	

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. 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.		No se ha medido formalmente.	
2. Sugerencias recibidas e implementadas.	Si	No se mide.	
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.	Si en algunos Departamentos	No se mide.	
4. Indicadores de cumplimiento en relación al	Si, en el Depto. De La Mujer, Niñez y	No se mide.	

género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.	Municipio Saludable.		
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.	Si en el Presupuesto Participativo.	No se mide.	

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Si, Libro de Asistencia.	No hay medición formal.	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio	Si, solo en la Oficina de Registros.	No hay medición formal.	
3. Costo de los servicios.	Si; diferentes precios establecidos.	No hay medición formal.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		No se han realizado mediciones.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Número de canales de información y su eficiencia.		No hay medición formal.	
2. Disponibilidad y precisión de la información.		No hay medición formal.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No hay medición formal.	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No hay medición formal.	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.		No hay medición formal.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No hay medición formal.	

2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No hay medición formal.	
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No hay medición formal.	

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)	Areas de Mejora	Puntuación
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).		No se ha medido la percepción.	
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	Si se involucró al personal y a las autoridades y estamos en proceso de comunicación	No se ha medido la percepción.	
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.	Si participan a través de asambleas consultivas	No se ha medido la percepción.	
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	Si algunas personas involucradas tienen conocimientos y en los casos de personal de la organización se les instruye y se le sanciona según corresponda	No se ha medido la percepción.	
5. Mecanismos de consulta y dialogo.	Si a través de asambleas consultivas	No se ha medido la percepción.	
6. La responsabilidad social de la organización.	Si con la elaboración de la misión visión y valores y la definición de los objetivos, está comprometida	No se ha medido la percepción.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. La capacidad de los altos y medios directivos		No se ha medido la	

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.		percepción.	
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se ha medido la percepción.	
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No se ha medido la percepción.	
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No se ha medido la percepción.	
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se ha medido la percepción.	

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
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.).		No se ha medido la percepción.	
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).		No se ha medido la percepción.	
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.		No se ha medido la percepción.	
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		No se ha medido la percepción.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de		No se ha medido la	

competencias.		percepción.	
2. Motivación y empoderamiento.		No se ha medido la percepción.	
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No se ha medido la percepción.	

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	Puntuación
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.).		No se ha realizado esta medición.	
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).		No se ha realizado esta medición.	
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).		No se ha realizado esta medición.	
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No se ha realizado esta medición.	
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Se cuenta con el uso de tecnologías.	No se ha realizado esta medición.	
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).		No se ha realizado esta medición.	
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		No se ha realizado esta medición.	

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.)			
8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	Se realizan reconocimientos dos veces al año.		
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	Como evidencias, se cuenta con reportes e informes.	No se ha realizado una medición formal.	
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No se ha realizado esta medición.	

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)	Areas de Mejora	Puntuación
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.		No se ha medido la percepción.	
2. 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.).		No se ha medido la percepción.	
3. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional,		No se ha medido la percepción.	

nacional e internacional (por ejemplo, conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).			
4. 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.)		No se ha medido la percepción.	
5. 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.)		No se ha medido la percepción.	
6. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se ha medido la percepción.	

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. 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.).		No se ha realizado esta medición.	
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		No se ha realizado esta medición.	
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de		No se ha realizado esta medición.	

comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).			
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo, estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.)		No se ha realizado esta medición.	
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo, organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		No se ha realizado esta medición.	
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No se ha realizado esta medición.	
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No se ha realizado esta medición.	
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).		No se ha realizado esta medición.	
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).		No se ha realizado esta medición.	
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No se ha realizado esta medición.	

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)	Areas de Mejora	Puntuación
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No se ha realizado esta medición.	
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No se ha realizado esta medición.	
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No se ha realizado esta medición.	
4. Grado de cumplimiento de contratos/ acuerdos entre las autoridades y la organización.		No se ha realizado esta medición.	
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.		No se ha realizado esta medición.	
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.		No se ha realizado esta medición.	
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No se ha realizado esta medición.	

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora	Puntuación
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.		No se ha realizado esta medición.	
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 y output).		No se ha realizado esta medición.	
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.		No se ha realizado esta medición.	
4. Resultados de Benchmarking (análisis comparativo).		No se ha realizado esta medición.	

5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas).		No se ha realizado esta medición.	
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.)		No se ha realizado esta medición.	
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.	Si, resultados de auditorías realizadas a la institución.		
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.)	La institución se presentó al Premio Provincial.	No se obtuvo reconocimiento en el proceso.	
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Si. Como evidencia están los informes anuales y del 4to trimestre.		
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.	Si, se han obtenido resultados positivos en las auditorías.		
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible).	Si, se tienen resultados de eficiencia en operativos de acondicionamiento calles, cañadas, salud y otros.		

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.