



***GUIA CAF 2013  
PARA LA REALIZACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO  
Ayuntamiento de COTUI***

# 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 un 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.

**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.

- a) Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
  - b) En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
5. 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 1: LIDERAZGO**

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Fortalezas (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Definir y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los stakeholders de interés y empleados.		No se evidencia
Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.		No se evidencia
Realizar 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 evidencia
Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.		No se evidencia
Implementar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, crear un código de ética que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que surgen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.	Control en la nómina; pago directo a los beneficiarios de cheques.	Pago por presupuesto anual por departamento.

<p>ar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de los de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo darse a estos casos.</p>		<p>No se evidencia</p>
<p>r la confianza mutua, lealtad y respeto entre directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de n, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un erazgo).</p>	<p>Cada persona en su espacio tiene la posibilidad de desarrollarse, en base a su trabajo y respeto.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p>	<p>Se ha realizado todo un proceso de reclutamiento del personal de acuerdo a perfil y a la estructura definida en la ley 176-07, cada empleado tiene su currículo archivado y se le ha aplicado varios cuestionarios, para definir el perfil, para el mejor puesto.</p>	<p>Se está en un proceso de construcción de nuevas oficinas, serán equipadas para que cada estructura tenga su espacio de trabajo, y pueda rendir lo mejor posible.</p>
<p>Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p>	<p>Se realizó un listado de prioridades y necesidades de acuerdo a las posibilidades y estructura del ayuntamiento.</p>	

<p>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).</p>	<p>Se evidencia la equidad de género en término de las responsabilidades de la organización, igual salario para hombres y mujeres.</p>	
<p>Desarrollar un sistema de gestión de la información, con reportaciones 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").</p>		<p>No se ha evidenciado</p>
<p>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.</p>	<p>Estamos en el proceso de montar el sistema CAF.</p>	<p>Socializar el documento de manera colectiva y tomar decisiones, repartiendo responsabilidades.</p>
<p>Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p>	<p>Se ha iniciado todo un proceso de trabajo en equipo, por ejemplo la realización del Presupuesto Participativo Municipal -PPM-, las Fiestas Patronales, el llenado de la ficha del sistema CAF.</p>	

<p>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.</p>	<p>Desde el mes de agosto, se ha iniciado un proceso de contactos directos con las juntas de vecinos y comerciantes, a través de las organizaciones que los representan, se ha creado una hoja en Facebook y en whatsapp, donde la ciudadanía se expresa, hace sugerencias y demandas.</p>	
<p>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.</p>	<p>Funcionario se siente responsable de su habilidad y comprometido con su labor.</p>	<p>Desarrollar en el personal cursos</p>
<p>Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>A Través, de cartas, comunicados, etc.</p>	

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

	<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
	<p>Trabaja con el ejemplo, actuando directamente en consonancia con los valores y valores establecidos.</p>		

	<p>er una cultura de confianza mutua y de entre líderes y empleados, con s proactivas de lucha contra todo tipo eliminación.</p>		
	<p>r y consultar de forma periódica a los dos asuntos claves relacionados con la acción.</p>		
	<p>a los empleados en el desarrollo de as, planes y objetivos para impulsar la acción de los objetivos generales de la acción.</p>		
	<p>ionar retroalimentación a todos los dos, para mejorar el desempeño tanto de equipos) como individual.</p>		
	<p>fomentar y potenciar a los empleados, e la delegación de autoridad, habilidades y competencias, incluso en ción de cuentas.</p>		
	<p>er una cultura del aprendizaje y animar empleados a desarrollar sus encias.</p>		
	<p>rar la voluntad personal de los líderes ir recomendaciones/ propuestas de los</p>		

	dos, facilitándoles una mentación constructiva.		
	cer y premiar los esfuerzos tanto ales como de equipos de trabajo.		
	ar y responder a las necesidades y ancias personales de los empleados.		

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.		evidencia
Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	evidencia una relación no armoniosa con el o central y con las organizaciones locales.	
Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.		evidencia
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		evidencia.

llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.		
Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.		evidencia.
Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.		evidencia.
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.).		evidencia.
Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	participado en actividades deportivas.	
Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	evidencia.	
Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.		

**CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**

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>Comunicar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Existencia de diferentes organizaciones que han pasado por un proceso de base de discusión y preparación. Para las diferentes comunidades, se han constituido los órganos tales como el comité económico y social, comité de bienestar, etc. En el mes de agosto, se celebraron asambleas comunales, selección de delegados cabildo y ver copias de actas anexas de cada una.</p>	<p>Fortalecer la unión de juntas de vecinos constituyendo una sola directiva. Crear un espacio físico adecuado para mantener todas las evidencias y hacerlas disponibles del PPM. Al alcance de toda la comunidad. Se deben preservar evidencias de todas las reuniones realizadas para la elaboración del PPM.</p>
<p>Revisar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>		<p>Evidencia.</p>
<p>Revisar, analizar y revisar de forma periódica la información sobre variables político- legales, socio-culturales, ambientales, económicas, tecnológicas, demográficas,</p>		<p>Evidencia.</p>
<p>Revisar de forma sistemática información relevante de la organización como información sobre el desempeño/ desarrollo de la organización.</p>		<p>Evidencia.</p>

de forma sistemática las debilidades y fuerzas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: FODA, gestión de riesgos).		evidencia.
---	--	------------

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Trabaja la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y corto plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y los basadas en un profundo análisis de riesgos.		No se evidencia.
Considera los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y planificación, equilibrando y dando prioridad a sus actividades y necesidades.		No se evidencia
Analiza las tareas existentes en cuanto a productos y servicios (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la práctica – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos operativos.		No se evidencia
Verifica la disponibilidad de recursos para desarrollar y ejecutar la estrategia de la organización.	Se cuenta con la disponibilidad de los salarios y la disposición para cubrir los costos básicos.	Disponibilidad de los recursos para el presente anual. Disponibilidad de recursos para la ejecución anual.

ar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo plazo y las necesidades de los grupos de interés.		No se evidencia.
llar una política de responsabilidad social e integrar en la estrategia y planificación de la organización.		No se evidencia.

es

**SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisar de forma periódica.**

<b>Ejemplos</b>	<b>e</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
ar la estrategia y la planificación mediante la definición de prioridades, estableciendo el marco temporal, los recursos, proyectos y estructura organizativa adecuados.		No se evidencia.
Comunicar los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.		No se evidencia.
Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y acciones para cada unidad, con indicadores que establezcan el camino de cambio a conseguir (resultados esperados).		No se evidencia.

car de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para ción dentro de la organización.		No se evidencia.
llar y aplicar métodos para la monitorización, medición luación periódica de los logros de la organización a os niveles (departamentos, funciones y organigrama), segurar la implementación de la estrategia.	Iniciamos un proceso de consulta Ciudadana para la realización del Presupuesto Participativo Municipal (PPM) Iniciamos un proceso interno de ón de informaciones para elaborar el ual de compra.	Culminación de la tercera etapa de Elaboración del PPM y su puesta en amiento. Terminación de elaboración del presupuesto anual 2017.
ollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de nización a todos los niveles en términos de relación a “producción” (productos/ servicios y resultados) a) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).		No se evidencia.
ar las necesidades de reorganización y mejorar las gias y métodos de planificación, involucrando los de interés.		No se evidencia.

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

**CRITERIO 3: PERSONAS**

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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>datos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.	Se evidencia en el informe de necesidad de personal para cada departamento	Elaborar y poner en ejecución un programa de capacitación en materia de municipalidad al personal del ayuntamiento.
Diseñar 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: equidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, licencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y inserción laboral de personas con discapacidad).	Se evidencia en la contrata de personal basada en la ley 41-08.	
Verificar que las capacidades de las personas (selección, capacitación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la organización, así como que las tareas y responsabilidades están debidamente repartidas.		No se evidencia

<p>Planear e implementar una política clara de selección, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>		No se evidencia
<p>Fortalecer la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un sistema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p>		No se evidencia
<p>Definir perfiles de competencia y descripciones de puestos y planes de desarrollo para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p>		No se evidencia
<p>Prestare especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo capacitación e infraestructura).</p>		No se evidencia
<p>Regular 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>No se evidencia en colocación de personas con orientación sexual diferentes, discapacitadas, envejecientes y de diferentes criterios religiosos</p>	

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

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

<p>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.</p>	<p>idencia en las entrevistas de evaluación y en la solicitud de las habilidades y competencias en los curriculum vitae</p>	
<p>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.</p>		<p>No se evidencia</p>
<p>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.</p>		<p>No se evidencia</p>
<p>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.</p>		<p>No se evidencia</p>
<p>Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento</p>		<p>No se evidencia</p>

individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).		
Promover la movilidad interna y externa de los empleados.		No se evidencia
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 evidencia
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.		No se evidencia
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 evidencia
Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencia

**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
Fomentar una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de colaboración para el trabajo en equipo.		No se evidencia
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, sesiones de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).		No se evidencia
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 implementación de acciones de mejora.		No se evidencia
Fomentar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia
Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se evidencia
Garantizar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la gestión de los recursos humanos por parte de sus superiores directos.		No se evidencia
Garantizar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.		No se evidencia

<p>zar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral nal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar s de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los lores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad idad, de tener acceso a la información pertinente y participar uestiones de organización y formación.</p>	<p>Se evidencia en los permisos de estudios, en ación de mujeres embarazadas y permisos para salir del país</p>	
<p>especial atención a las necesidades de los empleados más recidos o con discapacidad.</p>		No se evidencia
<p>porcionar planes y métodos adaptados para premiar a las s de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la ación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, es y deportivas, centradas en la salud y bienestar).</p>		No se evidencia

**CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS**

*Considerar lo que la organización hace para:*

**SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes**

<b>Ejemplos</b>	<b>Fortalezas FORTES (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>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,</p>	<p>Se evidencia en las relaciones Defensa Civil, Cruz Roja, Ministerio de Salud, club Rotario, Ministerio de Educación.</p>	<p>Formulación de Convenios y de formalizar el Banco de proveedores.</p>

proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).		
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 Evidencia
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.	Defensa Civil, Cruz Roja, Quisqueya Aprende Contigo, Sindicato de Camionero, UTECO,.	Formalizar convenios de colaboración
4. Monitorear y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se Evidencia.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se Evidencia
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		N/E

7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.		N/E
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		N/E
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	proveedores con comprobante fiscal gubernamental.	Precio Competitivo basándose en costo y calidad.

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Elaborar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, sus procedimientos y procesos, etc.).	Todo por departamento. Sistema de comunicación interna. Comunicación Telefónica, internet.	Seguir ampliando esos servicios.
Invitar activamente a los ciudadanos/clientes a que se reúnan y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Con las consolidaciones de las juntas de vecinos. Consejo Económico y social.	Seguir ampliando los esfuerzos por la consolidación de las organizaciones del

<p>divar 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-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>En las sesiones abiertas. Consejo Económico y social, Campaña de Limpieza Yo Soy Cotuí.</p>	<p>Ampliar consultas y motivar la integración de los sectores en los PPM y Plan de DESARROLLO.</p>
<p>6. 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>N/E</p>
<p>6.2. Garantizar 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>N/E</p>
<p>6.3. 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 como colaboradores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de satisfacción).</p>		<p>N/E</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>Recogida de Basura; Bacheo; Asfaltado; Campañas Educativas.</p>	<p>N/E</p>

arse de que se dispone de información actualizada ómo evoluciona el comportamiento individual y social iudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos sulta obsoletos o productos y servicios ya no ios.	a través de la actualización del nuevo sistema.	N/E
--	---	-----

**SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Fortalezas (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.		N/E
Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		N/E
Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Informe bancario, respetando los procedimientos de desembolsos	Mejoría de las recaudaciones, Tecnificación del sistema financiero.
Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		N/E
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.).	Presupuesto anual y programa de presupuesto participativo y encargada de presupuesto..	Presupuesto trimestral, por departamento y por área geográfica.

Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Departamento de Finanza y Departamento de Presupuesto.	Crear una área física para el Departamento de Presupuesto.
Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		N/E
Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		N/E

**SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y actualizar la información y el conocimiento de la organización acorde con la estrategia y los objetivos operativos.		N/E
Garantizar que la información disponible externamente sea oportuna, procesada, usada eficazmente y almacenada.		N/E
Actualizar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación.		N/E

<p>ica y con las necesidades actuales y futuras de los de interés.</p>		
<p>rollar canales internos para difundir la información en a a toda la organización y asegurarse de que todos mpleados tienen acceso a la información y el nimiento relacionados con sus tareas y objetivos t, newsletter, revista interna, etc.).</p>		N/E
<p>rar un intercambio permanente de conocimiento entre onal de la organización (por ejemplo: coaching, es redactados, etc.).</p>		N/E
<p>rtizar el acceso y el intercambio de información e con todos los grupos de interés y presentarla de istemática y accesible para los usuarios, teniendo en as necesidades específicas de todos los miembros de dad, como personas mayores o con discapacidad.</p>		N/E
<p>rtizar que se retiene dentro de la organización, en la de lo posible, la información y el conocimiento clave mpleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>		N/E

--	--	--

**SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Fortalezas (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.		N/E
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.		N/E
Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.		N/E
Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:		N/E
i La gestión de proyectos y tareas		N/E
ii La gestión del conocimiento		N/E

Las actividades formativas y de mejora		N/E
La interacción con los grupos de interés y asociados		N/E
El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.		N/E
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.		N/E
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.		N/E
Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.		N/E
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.		N/E

**SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.**

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

<p>gar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de  zación con las necesidades y expectativas de los  s (por ejemplo, centralización versus  ralización de los edificios/ puntos de servicios,  ción de las salas, conexión con transporte público).</p>		<p>N/E</p>
<p>gurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las  iones, basado en los objetivos estratégicos y  os, tomando en cuenta las necesidades de los  dos, la cultura local y las limitaciones físicas. Por  , espacios abiertos versus despachos individuales,  móviles.</p>		<p>N/E</p>
<p>ar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible  s edificios, despachos, equipamientos y materiales</p>		<p>N/E</p>
<p>zar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de  rte y los recursos energéticos.</p>		<p>N/E</p>
<p>zar la adecuada accesibilidad física de los edificios de  o con las necesidades y expectativas de los empleados  los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a  niento o transporte público).</p>		<p>N/E</p>
<p>ollar una política integral para gestionar los activos  incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro,  e, por ejemplo, la gestión directa o la  ratación.</p>		<p>N/E</p>

as instalaciones a disposición de la comunidad local.	al salón de eventos con solicitudes	Reestructurar, modernizar, ampliar y ntar los espacios públicos.
---	-------------------------------------	---

**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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.	Inspeccion de construcción; Seguimiento de obras, Comisión para la elaboración del PPM.	Profesionalización y cualificación de Personal; Mejora de horario.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).		N/E
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.		N/E
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.		N/E

<p>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).</p>	<p>Reuniones periódicas para diseñar metas por objetivos</p>	<p>Lograr involucrar más sectores de la comunidad.</p>
<p>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.</p>	<p>Priorización de las actividades que al realizarlas cumplen con los objetivos.</p>	
<p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p>	<p>Actualización de los procesos para manejar el seguimiento y control de los objetivo.</p>	<p>Reuniones periódicas de control</p>
<p>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.).</p>		<p>el manejo del seguimiento.</p>
<p>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>	<p>Manejo de la plataforma Municipia y página web institucional abierta al público.</p>	<p>Correos institucionales; Ampliación de la Red.</p>
<p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando</p>	<p>Realización de talleres para socialización de lecciones aprendidas entre las Alcaldías de los municipios aledaños.</p>	<p>Realizacion de más talleres intermunicipales.</p>

especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.		
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		<b>N/E</b>
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.).	Reuniones con grupos comunitarios, asociaciones de comerciantes y juntas de vecinos.	Propagandas, programas educativos.
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.	Asambleas comunitarias para presupuesto participativo municipal.	Desarrollo y ejecución del PPM
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.		<b>N/E</b>

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.		N/E
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.		N/E
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, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	*Publicaciones en mural institucional. *Horario de servicio a los munícipes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Redes Sociales.	<b>Página Web; Revista, Hoja Informativa.</b>
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		N/E

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Recogida de residuos sólidos, seguridad, funerarios, cementerios, organización de los	Ampliación de la cartera de servicios.

	buhoneros, ornato, regulación .de las construcciones.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Reuniones periódicas con instituciones del gobierno central y del municipio para trabajar en la planificación del desarrollo municipal.	Realizar convenios de colaboración con instituciones privadas públicas y no lucrativas .
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		N/E
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		N/E
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		N/E
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.		N/E
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la		N/E

organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		
---	--	--

## 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:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Fortalezas (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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).	Instalación de la recepción en el Palacio Municipal; este personal tiene la actitud profesional; Saldo puntual de las cuentas por pagar.	Instalación de un buzón de sugerencia en las oficinas del ayuntamiento.
Inclusión y participación de los ciudadanos/clientes en procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.	Creación del presupuesto participativo municipal.	Reestructuración del Consejo Económico y Social; Comité de seguimiento y Control del PPM.

<p>esibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de hora, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p>	<p>liberado los espacios públicos como parques y plazas; se le han instalado el los discapacitados en los publicos.</p>	
<p>transparencia (en el funcionamiento de la organización, la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p>		<p>No se evidencia</p>
<p>productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento los estándares de calidad, tiempo para asesorar, claridad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p>	<p>Mejorado la recogida de los desechos en cantidad y horario</p>	
<p>diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p>	<p>Acondicionamiento del cementerio municipal, remozamiento de los parques.</p>	
<p>La información disponible: cantidad, calidad, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de destinatarios, etc.).</p>	<p>redes sociales y nuestro mural donde se encuentra toda la información de las diferentes áreas.</p>	<p>Instalación de nuestro portal web</p>
<p>La correcta recepción de la información por los destinatarios/ciudadanos.</p>	<p>directamente por medio de las redes sociales y programas de radio y televisión, o a través de los autobuses o guaguas anunciadoras.</p>	
<p>La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p>		<p>No se evidencia</p>

el de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	ado el nivel de confianza hacia la ón: aumento de la recaudaciones de los o, por la mejoría de los servicios.	
--	---	--

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	tos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
do de implicación de los grupos de interés en el diseño prestación de los servicios y productos o en el diseño los procesos de toma de decisiones.	ivolucrado de manera activa a través de cipación en el PPM y en el Consejo ico Social	
gerencias recibidas e implementadas.		No se evidencia.
ado de utilización de métodos nuevos e innovadores a atender a los ciudadanos/clientes.		No se evidencia.
icadores de cumplimiento en relación al género y a la rsidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se evidencia.
ance de la revisión periódica realizada con los grupos nterés para supervisar sus necesidades cambiantes y ado en que se cumplen.		videncia.

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Tenemos un horario de atención al cliente de 8 AM a 4 PM; la recogida de residuos es todos los días a partir de las 5AM	
Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Al momento de recibir el servicio se contempla 15 minutos de espera o lo que indica la ley	
Cobros de los servicios.	Cobros de registro de documentos; licencia de construcción; ventas de terrenos; reparaciones; rotura de calles; nichos y servicios funerarios; pagos de hipotecas; pagos de los desechos sólidos	ampliando los cobros de los servicios
Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los diferentes servicios.		No se evidencia.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Número de canales de información y su eficiencia.	Redes sociales y nuestro mural interactivo.	
Disponibilidad y precisión de la información.	Disponibilidad de la información	

Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Evidencia	
Número de actuaciones del Defensor Público.	Evidencia	
Avance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Actualización de la oficina acceso libre a la información	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Número y tiempo de procesamiento de las quejas.	Evidencia	
Número de expedientes devueltos por errores o casos que requieran repetir el proceso/compensación.	Evidencia	
Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Orden de compra, publicación de presupuesto	

**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:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
la imagen y el rendimiento global de la organización (para la ciudadanía, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	uso del logo institucional aprobado por el consejo de regidores, eliminación de la imagen del alcalde de los equipos y maquinaria de la institución.	
Involucramiento de las personas de la organización en el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	no se evidencia	
Participación de las personas en las actividades de mejora.	a través de la representación de las organizaciones del PPM y del consejo económico y social	
Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	no se evidencia	
Mecanismos de consulta y diálogo.	en las secciones y el PPM	
Responsabilidad social de la organización.	La naturaleza de nuestra organización es social en los diferentes aspectos de nuestra sociedad	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.	<b>Evidencia</b>	
El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.	<b>Operativo anual POA</b>	
El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.	<b>Asignación de comisión, cumplimiento y seguimiento con las tareas</b>	
La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y del equipo es reconocido.	<b>Evidencia</b>	
El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	<b>La apertura hacia las tecnologías y la innovación: teléfono, internet, página web, compra de equipos.</b>	

**Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) o la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).	Evidencia	
un enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).	que hacia la flexibilidad se contempla por enfermedad, por horario de estudios etc.	
La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.	discriminación y las oportunidades son iguales a cualquier género u organización	
la disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	oficinas equipadas	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.		No se evidencia
Motivación y empoderamiento.		No se evidencia
Proceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No se evidencia

**SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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 evidencia
Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de		No se evidencia.

personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).		
Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	No se evidencia	evidencia
Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	evidencia	evidencia
Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	entacion de flotas telefonicas internas con , internet en la planta fisica, redes sociales or.	as automatizados de gestión de cion.
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).	aller sobre administracion publica al inicio stion	ar con el proceso de formacion
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.).		No se evidencia.
Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.		No se evidencia

Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).		No se evidencia
Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No se evidencia

**CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

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

**SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Transparencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los empleados/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo en actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales al público, etc.	Activación de los sistemas internos y procesos que no estaban en funcionamiento. Delegación de las actividades en el personal responsable o persona encargada, para que se cumplan las metas. Jugamos nuestro rol.	Coordinación de personal. Coordinación de actividades.
Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).	Recuperación de la credibilidad social a través del cumplimiento de las competencias de liderazgo.	Coordinación de las acciones

<p>Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, atracción de actividades del pequeño comercio en el territorio, creación de carreras públicas o de transporte que también sirven a los actores económicos locales).</p>	<p>Desarrollo de las actividades culturales para turistas y que generemos intercambios económicos y culturales.</p>	<p>Definición de los espacios públicos.</p>
<p>Percepción del enfoque hacia las cuestiones ambientales (por ejemplo percepción de la huella de carbono, 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.).</p>	<p>Control y mantenimiento del vertedero municipal. Clasificación de la basura en 1 centro de recogida de basuras (plan en prueba). Implementación de contenedores de recogida de basuras y papeleras municipales.</p>	<p>Definición del radio de acción</p>
<p>Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad local, regional, nacional e internacional (por ejemplo compra de productos de comercio justo, productos ecológicos, productos de energía renovable, etc.).</p>	<p>Evidencia</p>	<p>Evidencia</p>
<p>Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la importancia de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consultas y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p>	<p>Evidencia</p>	<p>Evidencia</p>
<p>Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético en relación con los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p>	<p>Programa de cultura laboral. Puesta en marcha del departamento de Libre Acceso a la información.</p>	<p>Comunicación interna.</p>

<p>epción 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 (si aplica).</p>	<p>eracion de espacios publicos en convenio con la camara de comercio, consejo ecoturistico municipal y comite comunitario.</p>	
<p>ción de la institución en la cobertura mediática recibida y su responsabilidad social.</p>	<p>on de perfiles en redes sociales. Asistencia en actividades, asistencia a entrevistas y programas.</p>	<p>mas de prevencion y educacion municipal.</p>

**SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional**

**Indicadores de responsabilidad social:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>Medidas de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con certificación 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 emisiones de gases de efecto invernadero, reducción de las pérdidas de agua, electricidad y gas.).</p>	<p>Selección de proveedores legalmente aptos. Certificación de servicios auditables. Implementación de sistemas eléctricos eficientes o reducción de gastos innecesarios.</p>	<p>Mejorar los sistemas eléctricos. Agilizar procesos de mantenimiento, mejorar el funcionamiento interno, comunicación.</p>
<p>Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, líderes de opinión y representantes de la comunidad.</p>	<p>Participación activa en actividades comunitarias.</p>	<p>Atender solicitudes y llamadas o solicitudes con mayor rapidez.</p>

ado e importancia de la cobertura positiva y negativa bida por los medios de comunicación (números de tulos, contenidos, etc.).	s electronicos, uso de redes sociales, lotas de prensa y actividades abiertas al	ñas específicas.
yo destinado a las personas en situación de desventaja ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de eficiarios, etc.).	niento al presupuesto anual camente en la partida de ayuda social.	registro de las ayudas.
pooyo como empleador a las políticas de diversidad cas y de personas en situación de desventaja por mplo organizando programas/proyectos específicos emplear a minorías étnicas).	acion de personas con discapacidad, otas para la realizacion de la actividad a.	ma de seguimiento, para ampliar abanico y lo.
Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y cipación de los empleados en actividades filantrópicas.	evidencia	evidencia
oyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, s grupos de interés y empleados).	miento con juntas de vecinos, clubes s e instituciones gubernamentales y	nacion.
ercambio productivo de conocimientos e información otros (número de conferencias abiertas organizadas la organización, número de intervenciones en quios nacionales e internacionales).	evidencia.	evidencia.
ogramas para la prevención de riesgos para la salud y accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y leados (número y tipo de programas de prevención, la lucha contra el tabaquismo, para la educación en	acion preventiva, saneamientos de s, poda de arboles.	r el abanico de servicio, haciendo hincapie emas de salud.

alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).		
Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).	evidencia	evidencia

**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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	se especifica	No se especifica
Resultados en términos de outcome (el impacto en la vida y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	se especifica	se especifica

<p>de calidad de los servicios o productos facilitados en los estándares y regulaciones.</p>	<p>se específica</p>	<p>especifica</p>
<p>de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las entidades y la organización.</p>	<p>. contrato ayuntamiento (cooperativa), contrato de adquisición de equipos pesados, convenio de mantenimiento CONADIS.</p>	
<p>datos de las inspecciones y auditorías de resultados de los procesos.</p>	<p>especifica</p>	<p>o se especifica</p>
<p>datos del benchmarking (análisis comparativo) en los procesos de outputs y outcome.</p>	<p>especifica</p>	<p>se especifica</p>
<p>datos de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>de los procesos, cumplimiento a la fecha de los procesos logrados dentro del marco</p>	<p>especifica</p>

**SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	Procesos mas eficientes, sin embargo, existen quejas por cambios drásticos.	comunicación con nuestro personal
Eficacia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, del conocimiento y de las instalaciones de forma eficiente (input vs output).	Evidencia	Específica
Factores de la mejora del desempeño y de la innovación en procesos y servicios.	Credibilidad y confianza de la gestión. eficiencia en el servicio que damos	Formación de los líderes
Métodos de benchmarking (análisis comparativo).		Específica
Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).	Acuerdos, convenio de colaboración	Cooperación con los demás departamentos para alcanzar el objetivo
Incremento del uso de la información y de las tecnologías de comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la carga administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo el uso del papel, trabajando en forma conjunta con proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).	Proceso de cambio del sistema	Programa de capacitación, actualización informática y de infraestructura física.
Métodos de las mediciones por inspecciones o auditorías y fortalecimiento de la organización.	Específica	Específica

datos de la participación a concursos, premios de calidad y reconocimientos de la calidad del sistema de gestión (premios de excelencia, etc.).	no se evidencia	se evidencia
cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	presentación a tiempo de las estimaciones presupuestarias. presentación de declaración de bienes, predicción de ctas de informe por trimestre.	de pago de impuesto, normativas, poder realizar los pagos vía electrónica
datos de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.	se evidencia	se evidencia
reducción de costos (impactos logrados al menor costo de inversión).	optimización de las inversiones, coordinación de recursos para la realización de actividades en el área de inversión.	reducción de sistema, disminución de material de oficina, automatización general de planta

**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.