



MINISTERIO DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

Avanzamos para ti



**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO
MAO DE 2017**

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Santo Domingo, agosto de 2013

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	Si. Estas declaraciones se encuentran en el documento de Presupuesto Participativo y en el mural de la institución.	
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.	Si. Estos valores son: Transparencia, Responsabilidad y Servicio Total.	
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.	Si. Están publicadas en diversos lugares, tales como: Mural, Presupuesto y Medios de Comunicación.	
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.	Si, se integran los cambios que ofrece el entorno.	
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.	Si, en el momento de presentarles situaciones de falta de ética, se han tomado los correctivos de lugar (pasándole al departamento correspondiente, legal y estos a su vez a la Fiscalía).	No hay un sistema formal de prevención de estos comportamientos.
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.	Si, se han solicitado y aplicado auditorias a través de la Cámara de Cuentas.	

<p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Si; dándole seguimiento, por medio de talleres y cursos.</p> <p>Capacitación en fortalecimiento Institucional.</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p>	<p>Si. Ejemplo: A través del Presupuesto Participativo Municipal (PPM), se logró construir obras prioritarias en la comunidad.</p>	
<p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p>	<p>Si, el manual de funciones aprobado por el MAP.</p>	
<p>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).</p>	<p>Si, a través del P.P.M.</p>	
<p>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”).</p>	<p>Si se utiliza el SIAFIM. (Sistema de Administración Financiera Municipal), solo para fines financieros y controles internos.</p>	

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.	Sí, estamos en el proceso de inicio del auto Diagnóstico CAF y la implementación del SIAFIM. (Sist. de Adm. Fin. Municipal)	
6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.	Si, tenemos habilitada nuestra página web y redes sociales.	
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	Si. Esto se ha evidenciado con la gestión de planta procesadora de desechos sólidos y semáforos.	
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, se dan condiciones con el trato personalizado. Además, se está trabajando en la creación de la Oficina de Libre Acceso a la Información y la página web.	Se creó la oficina de Libre Acceso a la Información Pública.
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. Se cuenta con capacitación constante para la mejora del personal, con la participación del Alcalde y el encargado de personal.	
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	Si, se comunican por medio de la revista, y los medios de comunicación.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	Si, el alcalde personalmente interactúa con los grupos de interés del municipio.	
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 labora en un clima de confianza entre todos los miembros de la organización.	

3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Si, todas las decisiones se toman en equipo y las sugerencias son canalizadas a través de los encargados del área.	
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.	Si, se apoyan los planes y proyectos en la medida de las posibilidades.	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Si, se están desarrollando talleres en procura de mejorar el trabajo en equipo individual.	
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Si, se fomenta el desarrollo del potencial de los empleados asignando nuevas tareas.	
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Si, por medio de la capacitación continua y la designación de nuevas tareas, se apoya el desarrollo de las competencias.	
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Si, se escuchan, analizan y se ponen en práctica las recomendaciones.	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Si, se reconoce el esfuerzo de los empleados y los equipos de trabajo.	Hay que crear un premio a la excelencia y rendimiento.
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Si, se toman acciones en respuesta a estas necesidades especiales del personal.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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, se realiza este análisis para el diseño del Presupuesto Participativo Municipal.	

2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	Si, se escucha a los regidores y se integran sus decisiones y sugerencias a la gestión.	
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	Si. La organización se mantiene al día con: - Implementación de la nueva ley de actos notarizados y legalizados. - Implementación proyectos del MAP. Aplicar y respetar el PPM, Ley 170-08	
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.	Si, se realiza con las obras municipales. Ejemplo: Contenes y badenes esperando por asfalto, alcantarillados, puentes.	
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Si. Se toman en cuenta las necesidades del municipio y se buscan aliados estratégicos.	Para solucionar problemas del municipio.
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Si; las autoridades municipales mantienen relación con todos los sectores del gobierno.	
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, se han formalizado alianzas con: la UASD, ADELVA, CCR-MAO, entre otros.	
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Si, se establece sinergia con todas las fuerzas vivas del municipio y se atiende a todas las invitaciones de las mismas.	
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Si, se gestiona la presencia en todos los medios de comunicación y redes sociales.	

10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Si, se ha elaborado y spots publicitarios, promoviendo lo que hacen los diferentes departamentos.	
---	---	--

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
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Si, se tienen identificados estos grupos de interés.	No se evidencia una comunicación formal de los resultados.
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.	Si, se analizan y revisan estas informaciones.	No se realiza esta acción de manera sistemática.
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medio ambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	Si. Se analiza y revisa la información sobre algunas variables de éstas.	No se abarcan todas estas variables ni se establece la periodicidad de esta acción.
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	Si. Se recopila para los informes presupuestarios.	No se recopila toda la información relevante de forma sistemática.
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; se analizan para el proceso de presupuesto participativo.	No se recopila la información de forma sistemática ni se realiza análisis de riesgos.

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

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

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. Se establecen planes en el proceso de presupuesto participativo.	Se esta en proceso de elaborar plan de desarrollo operativo general de la organización.
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, se realizan asambleas de coordinación para dar prioridad a sus necesidades.	
3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.		No se realizan evaluaciones en función de outputs ni de la calidad de los planes.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	Si; se aseguran los recursos a través del presupuesto participativo.	No se actualiza formalmente la estrategia organizacional.
5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.	Si; se atiende a través del PPM.	
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Si, se desarrollan mecanismos de responsabilidades sociales y se integran a la planificación.	No se desarrolla de manera específica este tipo de 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)	Áreas de Mejora
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 da prioridad a las necesidades de la comunidad. Ej.: La canalización de las Aguas de la calle Sabita Rodríguez del sector las 300.	
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.		No se cuenta con un plan de desarrollo que asegure estos pasos.
3. Desarrollar planes y programas con objetivos	Se establecen planes con objetivos para cada	No se definen los

con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).	unidad.	indicadores.
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	Si, se comunica de forma eficaz los objetivos, planes y tareas.	
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.	Se da seguimiento a los planes contenidos en el presupuesto participativo.	Se necesita reforzar métodos de monitoreo y medición de la implementación de la estrategia.
6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).		No se desarrollan estos métodos de medición de eficacia y eficiencia.
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 se ha creado una cultura para la innovación y el cambio.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Si, se está monitorizando e innovando sismap.	

3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se debate sobre este tema.
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
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para implementación de los cambios planificados.	Sí, hay recursos disponibles	No
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No. Existe
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, la organización cuenta con una página Web y redes sociales.	

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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 las necesidades actuales y futuras.	

<p>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).</p>	<p>Si; se toman en cuenta los criterios sociales y de flexibilidad con el personal.</p>	
<p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p>	<p>Contamos con un manual de funciones y descripción de cargos aprobados por el MAP.</p>	
<p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>	<p>Se está implementando el manual de cargo y las normativas del MAP.</p>	<p>No se han desarrollado ni implementado estas políticas.</p>
<p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p>	<p>Si, se encuentra avanzada la implementación del esquema de remuneración.</p>	<p>No se evalúan los resultados conseguidos en forma individual o de equipos.</p>
<p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p>	<p>Si, para la selección de personal en determinadas áreas. Ej.: obras, tesorería y planeamiento urbano, legal.</p>	
<p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p>	<p>Si. La organización cuenta con una página web y un personal que la administra.</p>	

8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).	Si, se aplican para todos con igualdad de oportunidades.	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	Si, se utilizan todas las capacidades para el desarrollo de la institución.	No se identifican sistemáticamente estas capacidades.
2. Debatar, 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 existe la estrategia para desarrollo de capacidades ni un plan general de formación.
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 personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No se desarrollan, consensuan ni revisan estos planes de formación y desarrollo.

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; los encargados departamentales tienen libertad para tomar decisiones.	No se cuenta con un plan de desarrollo que mida éstas habilidades.
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 nuevos empleados son apoyados e instruidos en sus funciones.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Si, se promueve a empleados, atendiendo a sus capacidades y las necesidades de la institución.	
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).	Si, se ha tenido la experiencia de conferencias vía online.	
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.	Si, fueron planificadas las actividades educativas para tales fines.	
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.	Si, evaluamos el impacto veremos que son mayores los beneficios que el costo invertido. Ej.: taller manejo de conflicto versus los cambios.	No se realiza traspaso de conocimientos a otros ni monitorización o análisis costo/beneficio.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	Si, se fomenta la integración de los empleados a las universidades.	No se hace de manera específica para las mujeres.

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
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Si, en todas las actividades se delegan responsabilidades en los diferentes departamentos y se promueve 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)).		No se han desarrollado estos mecanismos.
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.	Si, existe en la organización la Asociación de Servidores Públicos, cuyas sugerencias de mejora son aceptadas por los directivos.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Si, se revisa trimestralmente la planificación.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se realizan.
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.	Si, tienen la oportunidad y la ejercen.	No se registran formalmente estas opiniones.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Si, la organización toma medidas para asegurar estas buenas 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 toman acciones para apoyar estos aspectos.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Si, se favorecen los más necesitados. Ej.: recetas, órdenes de compras, bonos navideños.	
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).	Si; se desarrollan actividades sociales, culturales y deportivas y se motiva la participación e involucramiento de los empleados.	

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Si, se han desarrollado alianzas con la Unión Europea, con el Ayuntamiento de Hartford (EEUU) y con proveedores de la institución y con el gobierno Japones	

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; como ejemplo está el programa "Basura cero".	
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. Ej.: con la Cámara de Comercio y la Asociación Medianos y Peq. Empresarios (MIPyMES).	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Si, se verifica que se realizan las actividades acordadas.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Si; se identifican y desarrollan.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se lleva este nivel de control.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se explora esta posibilidad.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Si; con otros Ayuntamientos.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Si.	

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

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

1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Si, se cuenta con una política de información sobre la institución.	
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, se cuenta con varias alianzas con los grupos de ciudadanos y fuerzas vivas del municipio.	
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, por medio de las actividades del presupuesto participativo.	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Si, semanalmente se realizan contactos con diferentes entidades del municipio para recoger sus impresiones sobre la gestión municipal.	No se ha definido formalmente un marco de trabajo en este sentido.
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, se realizan ruedas de prensa y se hacen publicaciones en pagina, web y redes sociales.	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como coproductores 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).	Si, se han realizado acuerdos con los ciudadanos sobre la recogida de la basura.	

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, se realiza gestiones eficaces mediante la visita domiciliarias.	
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.		No se asegura este tipo de información.

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Si, mediante una buena ejecución del presupuesto.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Si,; por ejemplo, en el presupuesto participativo.	No se realiza análisis formal de riesgos.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Si, la institución cumple con todas las normativas y procedimientos establecidos.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Si. Por medio del uso del SIAFIM (Sistema de Administración Financiera Municipal).	
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; además del presupuesto participativo, por cada obra a realizar en la alcaldía, se realiza un presupuesto particular.	

6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Si, se mantiene un control financiero centrado en el responsable del área.	No se delegan ni descentralizan estas responsabilidades.
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Si, manejando los fondos de manera transparente.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Si, esto se refleja en los informes financieros.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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 utiliza el SIAFIM para las informaciones financieras.	No se gestiona de manera sistemática otro tipo de información.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.		No hay ninguna acción para garantizar este aspecto.
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad.	Si, es responsabilidad del Dpto.de Contraloría.	
4. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.		No.
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	Si, por medio de documentos de información.	No existen canales formales de difusión de la información.

conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).		
6. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).		No se asegura este intercambio de manera formal.
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, se ofrece toda la información requerida a través de la Oficina de Libre Acceso a la Información.	No se presenta de manera 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 evidencia esta práctica.

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.	Si, se cuenta con computadoras y servicio de Internet.	No hay una gestión formal relacionada con los objetivos estratégicos y operativos.
2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.		No se evalúa.

3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.		No se asegura.
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. 	Si, la realización de trabajos mediante el uso de la tecnología (computadora y programas).	No hay una gestión formal de las tecnologías.
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.		No hay una gestión formal de las tecnologías.
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios on line inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.		No hay una gestión formal de las tecnologías.
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.		No hay una gestión formal de las tecnologías.
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 hay una gestión formal de las tecnologías.

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

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

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 se evidencia.
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 se gestiona ese uso ni se basa en los objetivos estratégicos
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	Si.	
4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	Si.	
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.	
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
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Si; uso del salón de sesiones por parte de diferentes grupos de munícipes.	

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.		No.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).		No.
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.
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.		No.
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
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
7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.		No.
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.).	Aunque no tenemos una gestión por procesos, se han definido indicadores de calidad con los grupos de interés.	No se monitoriza la eficacia de los procesos, pues no se cuenta con un sistema formal de medición.

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).	Si, se utiliza de manera adecuada las redes de comunicación.	No se evalúa
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.	Si, cuando realizamos conferencia vía online.	

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.	Aunque no tenemos procesos documentados, lo podemos identificar mediante el presupuesto municipal.	
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, porque por medio de las encuesta y sondeos a la población.	
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.	Si, acciones contempladas en el presupuesto municipal participativo.	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los	Si, se involucra a los munícipes por medio del PPM y se prepara a los empleados con la	

ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.	implementación de las normativas del MAP.	
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; se atiende a las necesidades de los ciudadanos y tienen acceso a la página web.	
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, a través de la página web.	
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, los ciudadanos tienen acceso por varios medios. Ejemplo: Brochure, página web, etc.	No se han desarrollado otras formas de acceso.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se ha desarrollado

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.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Si, se coordina con otras instituciones.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No existe un sistema compartido.

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.	Si, se han realizado a través de las asambleas comunitarias.	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Si, la asamblea comunitaria del PPM., y la fiscalía.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades)		No
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.

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
-----------------	--	------------------------

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 hay medición formal 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 hay medición formal 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 hay medición formal 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 hay medición formal 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 hay medición formal 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 hay medición formal de la percepción.
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).		No hay medición formal de la percepción.
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No hay medición formal de la percepción.
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No hay medición formal de la percepción.

10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No hay medición formal de la percepción.
---	--	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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 mide.
2. Sugerencias recibidas e implementadas.		No se mide.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No se mide.
4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se mide.
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		No se mide.

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).		No se miden los resultados.
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio		No se miden los resultados.
3. Costo de los servicios.		No se miden los resultados.

4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		No se miden los resultados.
--	--	-----------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Se utiliza la radio, televisión, llamados verbales y la Web.	No se mide la eficiencia.
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Se cuenta con rótulos, publicidad y comprobantes de pagos.	No se miden los resultados.
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Si, por los organismos gubernamentales.	No se miden los resultados.
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No aplica.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Se realizan los esfuerzos, a través de la página Web, medios radial y televisivo.	No se mide el alcance de estos esfuerzos.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No hay medición formal de estos indicadores.
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No se mide.
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No se han establecido ni publicado estos estándares.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).		No, se ha medido la percepción de los municipios.
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No, se ha medido la percepción.
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No, se ha medido la percepción.
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.		No, se ha medido la percepción.
5. Mecanismos de consulta y dialogo.		No, se ha medido.
6. La responsabilidad social de la organización.		No se ha medido.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.		No, se ha medido la 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.
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No, se ha medido.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.		No existe este plan de carrera.
2. Motivación y empoderamiento.		No se ha medido.
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No se ha medido.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.).	Si, se obtienen estos datos por medio de reloj de ponche y formulario de subsidio de enfermedad común.	
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 medido.
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).		No se ha medido.
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	Si, por medio del listado de asistencia a las actividades (Por ej. “Basura Cero”), se evidencia un alto nivel de participación.	
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.		No, se ha medido.
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 medido.
7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los		No, se ha medido.

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.	Si, se evidencia en los reconocimientos realizados a empleados.	
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	Si, se evidencia en los llamados de atención y memorándum relacionados..	No se tiene el número de reportes.
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No, se ha medido.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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 mide la percepción.
2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).		No se mide la percepción.
3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo,		No se mide la percepción.

creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).		
4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).		No se mide la percepción.
5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).		No se mide la percepción.
6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).		No se mide la percepción.
7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).		No se mide.
8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o		No se mide.

sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).		
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se mide.

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
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 hay una medición formal de este aspecto.
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.	La institución mantiene relaciones de alta calidad con todos los interesados.	No hay una medición formal de este aspecto.
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).	Se cuenta con aproximadamente un 85% de cobertura positiva de los medios de comunicación.	No hay una medición formal de este aspecto.
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.)		No hay una medición formal de este aspecto.
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 definido este apoyo.

6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.	Se apoya todos los proyectos internacionales que benefician al municipio.	No hay una medición formal de este aspecto.
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).	Se ofrece un total apoyo a esta participación.	No hay una medición formal de este aspecto.
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).	Se han realizado intercambios con instituciones similares nacionales e internacionales (Ej.: Ayto de Hartford)	No hay una medición formal de este aspecto.
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).	Si, por ejemplo, la campaña de vacunación.	No hay una medición formal de este aspecto.
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No se han medido estos resultados.

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
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	Campañas de pro publicidad para el cobro de arbitrios. Ej.: brochur, Spot y Jingle.	No hay una medición formal de este aspecto.
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	Existe una tabla para medir un antes y un después en las recaudaciones de los departamentos desechos sólidos e hipoteca.	No hay una medición formal general de este aspecto.

3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No hay una medición formal de este aspecto.
4. Grado de cumplimiento de contratos/ acuerdos entre las autoridades y la organización.	La organización cumple con todos los acuerdos y contratos establecidos.	
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.		Se esta a la espera de resultados, auditoria del 2013 – 2015, Camara de Cuentas.
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.	Muy bueno. Evidencia: Visita a la placeta, Moca y Santiago para el programa “Basura Cero”.	No hay un análisis comparativo formal.
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	Muy bueno.	No hay una medición formal de este aspecto.

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	Si se han tomado y aplicado las medidas correctivas a las anomalías encontradas. ej.: el pago de arbitrio en una sola caja (se cobraba en los diferentes departamentos).	No hay una medición formal de estos resultados.
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).	Si, con un personal reducido por salida de otros por proceso de salud, se da respuesta a las necesidades de manera eficiente con el personal disponible.	No hay una medición formal de estos resultados.
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	Se renovó y mejoró el parque vehicular y hubo una reducción de quejas de la ciudadanía por el trato de los empleados y la recogida de los desechos sólidos. Evidencia: amonestaciones a empleados.	No hay una medición formal de estos resultados.
4. Resultados de Benchmarking (análisis comparativo).	En proceso de benchmarking con la alcaldía de Santiago Rodríguez, éstos asumieron las buenas prácticas del Ayunt. de Mao	No hay una medición formal de estos resultados.

	(organigrama funcional).	
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas).	Si, respetamos todos los acuerdos con cada una de las instituciones. Ej.: salud Publica, Medio Ambiente, Cámara de Cuentas entre otros.	No hay una medición formal de estos resultados.
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.)	Si, se redujeron los costos por el uso de la tecnología de manera apropiada (invitaciones, comunicaciones e informes).	No hay una medición formal de estos resultados.
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.	Si, llevamos a la práctica las recomendaciones realizadas por los organismos pertinentes (Cámara de cuentas y FEDOMU).	
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.)		No hay una medición formal de estos resultados.
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Cumplimos de manera satisfactoria y a tiempo con los informes de ejecuciones presupuestarias.	No hay una medición formal de estos resultados.
10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.	Pendiente de publicación por Cámara de Cuentas.	No hay una medición Formal de estos resultados.
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible).	Se cotiza seleccionando la de menor costo y calidad.	No hay una medición formal de estos resultados.

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.

