



MINISTERIO DE  
ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA

*Avanzamos para ti*



**GUIA CAF  
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO  
*Ayuntamiento Municipal de Guaymate 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 esta 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 (*benchmarking*).

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

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

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

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

Santo Domingo, agosto de 2013

## **INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.**

### **Evaluación Individual.**

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

## CRITERIOS FACILITADORES

### CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	<p>El ayuntamiento cuenta con una visión y misión, evidencia: la misión y la visión</p> <p>Tenemos un marco de valores definidos alineados con los valores del sector publico, evidencia ver marco de valores.</p> <p>Esta publicado en el mural del ayuntamiento.</p> <p>Si contamos con la ética y el buen funcionamiento de las oficinas gubernamentales.</p>	<p>No fueron involucrados, los grupos de interés.</p> <p>Aun no se realizado la revisión de la misión visión y valores; ya que son nuestro norte a seguir</p>

valores de la organización entran en conflicto.		
<p>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.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Se envían todos los informes a la cámara de cuenta</p> <p>Los líderes refuerzan la confianza y el respeto mutuo a través de las reuniones que sostienen con el personal.</p>	<p>No se evidencia por medio de registro participante ni minuta de cada reunión.</p>

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</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</p>		<p>No contamos con una estructura organizativa, manual de funciones ni una gestión por proceso.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No contamos con un POA ni indicadores de gestión.</p>

<p>género, diversidad).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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”).</li> <li>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.</li> <li>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</li> <li>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</li> </ol>	<p>Se realiza, capacitación financiera.</p> <p>Si se realiza ej.: cuando se habré alguna sección, también contamos con un relacionista público. Como comunicación interna realizamos memorando .</p> <p>Se han diseñado programa de capacitación y taller a los empleados.</p> <p>Se esta incentivando la aplicación de bono para los empleados, poniendo de manifiesto el interés de mejorar los servicios prestados.</p>	<p>No contamos con un sistema de gestión de la comunicación, ni seguimiento de logros.</p> <p>No contamos con un sistema de gestión de la calidad.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se evidencia que se realiza la capacitación en las condiciones adecuadas para todos los procesos.</p> <p>Hay que instalar mejores equipos de oficinas ej.: teléfonos, sillas entre otros. No contamos con una pagina web, correo institucional.</p>
---	--	--

**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
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</li> <li>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</li> <li>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</li> <li>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.</li> <li>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</li> <li>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</li> <li>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</li> <li>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</li> </ol>	<p><b>Si se realiza (con actos) en su procedencia la alcaldesa se comporta apegada a los valores éticos lo cual sirve de ejemplo para los empleados. No hay ningún tipo de discriminación. El trato del personal es igualitario.</b></p> <p><b>Se realiza a través de memorando</b></p> <p><b>Se les brinda apoyo necesario a los empleados</b></p> <p><b>Se evidencia que se realiza capacitaciones al personal</b></p>	<p><b>No se hace de forma periodica y no se guarda evidencia</b></p> <p><b>No se realiza</b></p> <p><b>No se evidencia que se deleguen responsabilidad a los empleados.</b></p> <p><b>No se realiza para todo el personal</b></p> <p><b>No se cuenta con un buzón interno</b></p>

<p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p><b>Si hay mucho respeto mutuo. El ayuntamiento toma en cuenta las necesidades de los empleados.</b></p>	<p><b>No se realiza el reconocimiento ni individual ni por equipo.</b></p> <p><b>No se evidencia por escrito</b></p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</li> <li>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</li> <li>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.</li> <li>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</li> <li>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</li> <li>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</li> <li>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales,</li> </ol>	<p>Se realizan cesiones donde se dan a conocer diversos temas y pueden participar todos.</p>	<p>No se ha realizado un análisis donde indique las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>No han definido las políticas relacionadas con la organización</p> <p>No se ha realizado un documento donde indique las políticas publicas relevantes</p> <p>No tenemos evidencia de que los servicios ofrecidos estén alineados.</p> <p>No contamos con un sistema de gestión de organización</p> <p>No se realiza ese tipo de comunicación con otras organizaciones</p> <p>No se tiene evidencias de haber participado en alguna actividad organizada por otras asociaciones.</p>

<p>organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Atraves de memorándum facebook damos a conocer parte de las realizaciones de la organización</p> <p>Promover y publicitar todo lo que hacemos</p>	
---	--	--

**CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION**

*Considerar lo que la organización está haciendo para:*

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</li> <li>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</li> <li>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</li> <li>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/ desarrollo de la organización.</li> <li>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM)</li> </ol>	<p>El ayuntamiento tiene identificado los grupos de interés ej.: el cuerpo de bomberos, la defensa civil, la iglesia católica, la junta de vecino, cruz roja</p>	<p>No se comunica los resultados</p> <p>No se revisa de forma sistemática la información de los grupos de interés.</p> <p>No se analiza ni se revisa de forma periódica la información relevante sobre variables</p> <p>No recopilamos de forma sistemática la información relevante de gestión.</p> <p>No se realiza de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas.</p>

incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión 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
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</li> <li>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</li> </ol>	<p>Contamos con el presupuesto anual para la disponibilidad de los recursos de la organización</p>	<p>No se han realizado los objetivos estratégicos sobre la misión y visión de la organización.</p> <p>No se involucran los grupos de interés en el desarrollo estratégico de la planificación.</p> <p>No evaluamos las tareas existentes en cuanto a productos y servicios.</p> <p>No contamos con estriegas para actualizar la organización</p> <p>No incentivamos a los grupos de interés a equilibrar sus tareas.</p> <p>No hemos realizado una política de responsabilidad social , no contamos con una estrategia y planificación de la organización</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>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.</li> <li>3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</li> <li>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>7. Evaluar las necesidades de reorganización y</li> </ol>		<p>No tenemos una estrategia de planificación ni la definición de las propiedades.</p> <p>No se han realizado los objetivos estratégicos y operativos de la organización.</p> <p>No contamos con POA por arias</p> <p>No tenemos los objetivos realizados por tal motivo no se comunican.</p> <p>Crear mecanismos para hacer el POA</p> <p>No se realiza un método de medición en el rendimiento de la organización.</p> <p>No se evalúan las necesidades de reorganización.</p>

mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		
---	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias )</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Se están realizando cursos de capacitación.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se realiza el monitoreo de forma sistemática los indicadores internos
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se realizan debates sobre la innovación y la modernización planificada.
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.).	El ayuntamiento si indica su proyecto a través de memorándum y redes sociales.	No cuenta con un sistema de gestión como total
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	El ayuntamiento asegura la cantidad de recursos con el presupuesto anual	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No contamos con una planificación donde podamos llevar un enfoque que nos ayude a llevar un equilibrio.
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		No contamos con una página web ,tampoco con correos electrónicos.

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

### **CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

*Considerar lo que hace la organización para:*

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</li> </ol>		<p>No se realiza periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos.</p> <p>No contamos con una planificación donde estén implementadas las políticas de gestión de recursos humanos.</p> <p>No contamos con un formulario de evaluación para la selección de personal.</p> <p>No se desarrolla la implementación de una política para las funciones de la gestión.</p>

<p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura).</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>No hay discriminación con las personas</p>	<p>No tenemos un esquema realizado donde plasmar el desempeño realizado por los empleados.</p> <p>No contamos con un manual de función ni manual de cargo</p> <p>No contamos con servicios on-line</p> <p>No tienen un sistema de discriminación</p>
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p>		<p>No se realiza ni se premia la capacidad de los empleados.</p>
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado</p>		<p>No contamos con un plan general de formación para las necesidades actuales y futuras de la organización.</p>

<p>o en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>		
<p>3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.</p>		<p>No tenemos un plan de desarrollo personal para los empleados.</p>
<p>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.</p>		<p>No se desarrollan habilidades gerenciales ni de liderazgo al personal.</p>
<p>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).</p>	<p>En el ayuntamiento al nuevo personal se le da un acompañamiento</p>	<p>No tenemos evidencia de acompañamiento individualizado.</p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>		<p>No se realiza la movilidad de interna ni externa de los empleados.</p>
<p>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).</p>		<p>No se realizan métodos de formación electrónica a los empleados.</p>
<p>8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación</p>		<p>No contamos con un sistema de gestión de riesgo.</p>

en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.		No contamos con programas de desarrollo de personas.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	Se están realizando diversos cursos con el fin de apoyar a las mujeres a desarrollarse. Evidencia certificados del participante	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se promueve la cultura de participación, la evidencia, registro de participante de mejora.	
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 contamos con un buzón de sugerencias
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.		No se realiza, no contamos con ASP ni el POA
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia los objetivos.

5. Realizar periódicamente encuestas alosempleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se realiza encuesta de clima laboral
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No contamos con un buzón de sugerencias.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Los empleados cuentan con las diferentes aseguradoras que le corresponden	no se ha realizado un levantamiento de las condiciones ambientales del trabajo.
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.	El ayuntamiento colabora con la vida laboral permitiendo salir a las 3:pm	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Colabora para ayudar a los mas necesitados ej.: cheques para medicamentos, contamos con un trabajador discapacitado	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se cuenta con planificación

## **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>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.).	Empresa central romana, junta de vecino, coarom, salud pública, la gobernación, la junta central electoral, el cuerpo de bombero y la iglesia, la emisora escuela, liceo	
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 están formalizadas las alianzas
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 se realiza la colaboración a desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones.	No contamos evidencia.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se realiza un monitoreo de forma periódica los resultados de las alianzas.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se tiene evidencia de las necesidades de alianzas.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y		No se evidencia un documento donde se indique la responsabilidad de cada socio en la gestión de alianza.

revisión.		
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se realizan las capacidades organizativas.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		no contamos con el benchlearning y tampoco benchmarking.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se evidencia

#### **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>
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.).		No se ha creado una web donde se brinden este tipo de información
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.		No contamos con un buzón de sugerencias
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.	A través de la sección los ciudadanos pueden participar del proceso de toma de decisiones en la organización.	No contamos con buzón de sugerencia

<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>		<p>Se realizan encuestas, no tenemos buzón de sugerencias no se realizan sondeos.</p>
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>A través de facebook se dan a conocer informaciones de la organización, también se realizan memorándum</p>	
<p>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 coevaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>		<p>No se realiza ninguna medición sistemática de satisfacción a los ciudadanos/clientes.</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>A través de memorándum se le da información a los ciudadanos.</p>	<p>No se publican ni se dan a conocer los servicios que ofrecemos.</p>
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>		<p>No tenemos la información actualizada sobre la disposición del comportamiento y evolución de los ciudadanos.</p>

### SUBCRITERIO 4.3.Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Planificamos bien los proyectos con personas capacitadas y preparadas para su ejecución.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Contamos con un equipo de asesores financieros.	No se evidencia que los asesores realicen análisis de riesgo.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Si tenemos transparencia financiera una evidencia sería nuestra pag web donde mostradas todas las informaciones financieras y actividades de nuestro ayuntamiento.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Si realizamos una gestión rentable una evidencia sería el pago de la regalía pascual y prestaciones laborales con recursos propios sin necesidad de recurrir algún préstamo.	
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 contamos con un presupuesto con las partidas asignadas para cada área.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Cada area hace su función financiera evidencia que las personas encargada de su área asisten para realizarla.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Se realiza a través de las diferentes cotizaciones.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Si se realiza a través de los diferentes reportes a las entidades fiscalizadoras del estado.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</li> <li>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurarse de relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</li> <li>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</li> <li>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</li> <li>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la</li> </ol>	<p>Si es bien captada cualquier tipo de información y es usada eficazmente en la forma que realizamos nuestro trabajo en evidente que es bien procesada.</p> <p>A través de memorándum se les brinda información a los empleados</p> <p>Se les da información a los diferentes grupos de interés a través de cartas o memorándum.</p>	<p>Adquirir nuevos equipos electrónicos.</p> <p>No tenemos una planificación estratégica</p> <p>No tenemos manual donde se le brinde conocimiento al personal.</p>

<p>sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida del posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>Tenemos el curriculum de cada empleado</p>	<p>No se cuenta con un expediente completo del empleado.</p>
--	---	--

**SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</li> <li>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.</li> <li>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</li> <li>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de proyectos y tareas</li> <li>✓ La gestión del conocimiento</li> <li>✓ Las actividades formativas y de mejora</li> <li>✓ La interacción con los grupos de interés asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul> </li> <li>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por</li> </ol>	<p>A través del curriculum y de ver el desenvolvimiento del empleado en la pc y otros equipos tecnológicos, podemos garantizar si la persona esta capacitada o si tiene conocimiento de las tecnologías.</p>	<p>Adequar a los respectivos departamentos con los equipos necesarios. No se monitorea ni se evalúa la relación de costo de efectividad de la tecnología.</p> <p>No contamos con un gran equipo tecnológico ni computadoras en todas las areas.</p> <p>No realizan de forma eficiente las tecnologías mas adecuadas.</p> <p>No tenemos el método de TIC para mejorar la información informática a larga distancia</p>

<p>ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</li> <li>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</li> <li>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.</li> </ol>		<p>No hemos adoptado ese tipo de trabajo para ofrecer servicios online.</p> <p>No se esta atento a las innovaciones tecnológicas.</p> <p>No se tiene en cuenta el tiempo medio ambiental de la tic.</p>
---	--	---

#### **SUBCRITERIO 4.6.Gestionar las instalaciones.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equilibrarlaeficienciayeficiaciadeemplazamient ofísicodelaorganizacióncon lasnecesidadesyexpectativasdelosusuarios(po reejemplo,centralización versusdescentralizacióndelosedificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</li> <li>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.</li> <li>3. Asegurar un mantenimientoeficiente,rentableysostenible</li> </ol>	<p>Cada empleado tiene su oficina</p> <p>Se mantiene un mantenimiento eficiente en cuanto a los edificios</p>	<p>Coordinación con el transporte publico, ayuntamiento sindicato.</p> <p>No tenemos oficinas móviles</p>

<p>los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> <li>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).</li> <li>6. Desarrollar una política integral para gestionarlo de activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</li> <li>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</li> </ol>	<p>Si se tiene una buena accesibilidad de los edificios estamos en lugar accesible.</p> <p>Tenemos las políticas bien establecidas las políticas para las funciones mediante gestión directa</p> <p>Las instalaciones están a la disposición de la comunidad</p>	<p>No se garantiza el uso eficaz de los medios de transporte ni un programa para el mantenimiento.</p> <p>No tenemos realizado un contrato de trabajo para los trabajadores.</p> <p>No tenemos evidencia del prestamos de salones para prestar el servicio.</p>
---	--	---

## **CRITERIO 5: PROCESOS**

Considerar lo que la organización hace para:

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</li> <li>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</li> <li>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li> </ol>	<p>Se realizan todo tipo de registros donde se guardan evidencias en nuestros archivos físicos y electrónicos.</p>	<p>No realiza un documento donde se le indique el rol que debe llevar cada empleado.</p> <p>No se analizan y se evalúan los procesos de riesgos ni factores críticos de éxito.</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</li> <li>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.).</li> <li>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).</li> <li>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.</li> </ol>	<p>Se establecen los objetivos de resultados a los grupos de interés a través de cartas.</p>	<p>No se tiene evidencia donde estén plasmados los objetivos logrados.</p> <p>No se tiene evidencia que demuestre donde los grupos de interés y empleados se involucren en las mejoras de la organización</p> <p>No se tiene evidencia de los procesos en función.</p> <p>No se han realizado simplificación de los procesos.</p> <p>No se monitorea la eficiencia de los objetivos.</p> <p>No se realizan servicios electrónicos</p> <p>No se tiene evidencia de los procesos de innovación.</p>
---	--	---

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

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	nuestros productos y servicios son certificación de nacimiento ,acto notarial, registro de documentos y catastro certificado de defunción y la recogida de los desechos del municipio.	
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, sondeo acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y diversidad, etc.).		<b>No se han realizado encuestas de retroalimentación.</b>
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.	<b>El ayuntamiento involucra a los grupos de interés para los servicios realizados en la organización</b>	
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>Se involucra a los ciudadanos y clientes como también a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambios.</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.	<b>Se involucran a los clientes a disfrutar de los servicios ofrecidos por la institución y se les brinda la información necesario a cualquier inquietud que tenga el cliente.</b>	
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.	<b>Se les brinda la atención adecuada a todos los clientes y ciudadanos.</b>	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo)	<b>Si contamos con un horario para la entrega de los documentos</b>	<b>No damos la información en diferentes idiomas.</b>

empleado, 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.).		
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		<b>Aun no tenemos un buzón de sugerencias</b>

**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.	Están definidas las cadenas de prestaciones de los servicios.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Se realiza la coordinación de con los socios y claves del sector privado a través de reuniones. Evidencia Las actas de las reuniones.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	A través de los teléfonos, correo páginas podemos darle información a los socios.	No tenemos un sistema empleado para facilitar el intercambio de datos
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.		No se visitan otras organizaciones para ver como se coordinan y tratan a sus clientes
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Se crean grupos con las diferentes organizaciones para solucionar los problemas ya sea con la iglesia católica, el cuerpo de bomberos la policía entre otros grupos de interés que conforman el municipio.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos	Se crean incentivos y condiciones para que la organización pueda obtener beneficios a	

inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	través de otras organizaciones.	
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 realizamos autoevaluación para toda la organización.

## 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>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</li> <li>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</li> <li>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</li> <li>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.).</li> </ol>	<p>Contamos con el 80% de la satisfacción de los ciudadanos evidencia encuesta realiza tony adames</p> <p>Los ciudadanos y clientes se involucran en 100% en las actividades</p> <p>Contamos con una parada de transporte frente a las instalaciones</p> <p>85% se sigue trabajando para que nuestra organización siga siendo una entidad transparente en todas sus áreas.</p> <p>85% se brindan los servicios con los mejores estándares necesarios para tener una mejor calidad cada día.</p>	<p>No tenemos transporte para personas con discapacidad tampoco se indica el horario ni ventanilla única con los costos y los servicios.</p>

<p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>88% no tenemos ningún tipo de discriminación ya sea con la edad o el género de las personas.</p> <p>85% se les brinda todos esos componentes a los grupos de interés a través de nuestros servicios</p> <p>90% se les da la correcta información a los clientes/ciudadanos ya sea personalmente o a través de memorándum.</p> <p>95% confiable a la hora de realizar un servicio.</p>	<p>0%</p>
---	--	-----------

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos en el diseño de los procesos de toma de decisiones.</p> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p> <p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>	<p>Se realiza en el 100% de las actividades evidencia con los actos</p> <p>85% del cumplimiento en relación al género y las diversidades cultural y social.</p> <p>80% de alcance en cuanto a la revisión periódica realizada con los grupos de interés.</p>	<p>0% no tenemos un buzón de sugerencias</p> <p>0% no tenemos un grado de utilización de métodos</p>

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</li> <li>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</li> <li>3. Costo de los servicios.</li> <li>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</li> </ol>	<p>100% siempre estamos a la disposición de los clientes para brindarles nuestros servicios.</p> <p>100% de las solicitud de servicios son atendidas de inmediato.</p> <p>Tenemos definidos todos los costos de diferentes servicios.</p> <p>85% se le brinda información acerca de los diferentes servicios con memorándum y actos.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de canales de información y su eficiencia.</li> <li>2. Disponibilidad y precisión de la información.</li> <li>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</li> <li>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</li> <li>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</li> </ol>	<p>2 canales facebook y twirer.</p> <p>95% de disponibilidad para brindar cualquier información, lo demostramos con hechos.</p> <p>85% disponemos de los objetivos de la organización.</p> <p>n/a</p> <p>85% de los alcances mejorados por la institución. A travez de memorándum y</p>	<p>No se cuenta con una pagina web</p>

### 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 tenemos buzón de sugerencia
2. Número de expedientes devueltos por errores o cosas que necesiten repetir el proceso/compensación.	0%	
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Se cumplen en un 100%	No están todos los servicios publicados

## **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>
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	85% en última encuesta realizada por tony adames	No contamos con un buzón de sugerencia ni encuesta de clima
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	95% se involucramiento en la toma de decisiones.	
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.	85% de participación de la personas.	
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	95% de conocimiento sobre el interés que tengan las personas.	
5. Mecanismos de consulta y diálogo.		
6. La responsabilidad social de la organización.	93% de responsabilidad social en la organización .	

**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>
1. La capacidad de los altos y medios directivos para	<b>95% a través de taller ya sea de la dida</b>	

<p>dirigirlaorganización(porejemplo,estableciendo objetivos,asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH,etc.)ydecomunicar sobre ello.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</li> <li>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</li> <li>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</li> <li>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</li> </ol>	<p><b>u otras identidades se refuerzan los conocimientos de los empleados.</b></p> <p><b>100%</b></p> <p><b>95% cada empleado sabe que le corresponde hacer y realiza sus labores</b></p> <p><b>75% es reconocida la calidad y esfuerzo</b></p> <p><b>95% la organización esta muy enfocada en mejorar todas sus areas</b></p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</li> <li>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</li> <li>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</li> </ol>	<p>85% en cuanto a conflictos y culturas de la organización</p> <p>95% en cuanto a flexibilidad de horario</p> <p>95% Todos trabajamos en conjunto.</p> <p>95% Están a la disposición toda.</p>	

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

--	--	--

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</li> <li>2. Motivación y empoderamiento.</li> <li>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</li> </ol>	<p>85% en cuanto a carrera sistema y desarrollo de competencias</p> <p>85% a través de charlas y otros tipos de actividades motivamos a nuestros empleados a mejorar.</p> <p>83% en cuanto a la formación en relación con los objetivos</p>	

### **SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>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).</li> <li>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</li> <li>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</li> <li>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la</li> </ol>	<p>0% no tenemos un número de quejas como tampoco se han realizado huelgas.</p> <p>En 85% se involucran los empleados.</p> <p>Un 83% en cuanto al uso de las tecnología</p> <p>85% contamos con el presupuesto para cualquier actividad que se vaya a realizar.</p>	<p>No tenemos un índice de rotación de personal</p> <p>0% no han realizado encuestas de personal, no tenemos un número determinado de propuestas.</p> <p>No tenemos un índice de productividad ni un resultado de evaluaciones porque no se realiza.</p> <p>No todos los empleados cuentan computadoras o teléfonos modernos.</p>

<p>utilización del presupuesto para actividades formativas).</p> <p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>Hora de 8:00 am hasta las 3:00 prestamos al servicio del ciudadano</p> <p>Se realizan actividades como agradecimiento cuando se realiza algo que tuvo éxito</p> <p>Con mucha frecuencia las personas participan de manera involuntaria</p>	<p>No tenemos un número de quejas para del personal, tampoco tenemos un número sobre las mediciones del trato del personal</p> <p>No se otorga medalla, trofeo o diploma a los empleados o grupos</p> <p>0% no tenemos un número de dilemas reportados</p> <p>No tenemos un número determinado.</p>
---	---	---

### **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. 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,</p>	<p>85% se le brinda información a través de charlas y carteles sobre todos los conceptos.</p>	

<p>actividades culturales abiertas al público, etc.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>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.).</p> <p>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.).</p> <p>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).</p> <p>7. Opinión del público</p>	<p>85% a través de una encuesta realizada a los ciudadanos.</p> <p>90% Se han realizado diferentes creaciones como es la remodelación del parque infantil, el cultivo y pintura de los árboles del parque central y el bulevar.</p> <p>85% en cuanto al consumo de agua se hizo un acuerdo con Coarom en cuanto a reducción de los escapes de las tuberías de agua y con la energía eléctrica se hizo un acuerdo con la cooperación para la reducción de la electricidad.</p> <p>85% hemos tenido la visita de Inespre donde se les brindó a los ciudadanos diferentes productos a un mejor costo.</p> <p>93% se realizan charlas y conferencias para toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización.</p> <p>85% a través de una encuesta realizada a los</p>	
---	---	--

<p>engeneral sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>ciudadanos</p> <p>90% se realizan eventos como nuestras fiestas patronales en el cual se realizan diferentes actividades como juegos presentaciones en tarima etc.</p> <p>90% de cobertura ya que contamos con un presupuesto para cualquier operación económica.</p>	
---	--	--

## SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

### Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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 medio ambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos,</p>	<p>85% de actividades para preservar y mantener los recursos de nuestro municipio.</p> <p>90% en cuanto a la calidad con otras entidades</p> <p>85% de grado de cobertura positiva y un 15% negativa.</p>	<p>No tenemos un número determinado de los artículos.</p>

<p>etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>90% se les brinda apoyo a las personas en situación de desventaja.</p> <p>85% Se crean actividades en cual puedan participar los miembros de la comunidad en cual se les brinda un incentivo por su colaboración.</p> <p>85% se apoyan los distintos proyectos en cuanto al desarrollo ya sea para el personal o los ciudadanos a través de diversos cursos gratuitos y taller de otras entidades para los empleados.</p> <p>90% se le brinda apoyo a todos los grupos de interés.</p> <p>Si se realiza el intercambio de conocimientos e información con otros.</p> <p>2 programas para la prevención de riesgos de salud, indicándoles a los ciudadanos que saquen la basura. un programa que les enseñe cómo reciclar entre otros.</p>	<p>No tenemos un número determinado de beneficiarios</p> <p>No se tiene un número determinado de las conferencias organizadas</p> <p>No tenemos un programa para la lucha contra el tabaquismo, se está trabajando para la educación y una alimentación saludable</p> <p>No se realiza</p>
--	--	--

**CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

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



<p>conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</li> <li>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</li> <li>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</li> <li>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.).</li> <li>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.</li> <li>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</li> <li>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</li> <li>10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</li> <li>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</li> </ol>	<p>.</p> <p>.</p> <p>Se esta cumpliendo con la mayoría de las actividades y colaboraciones que se han solicitado.</p> <p>100% se cumplen los objetivos presupuestarios y financieros.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No hemos realizado un benchmarking.</p> <p>No tenemos evidencia</p> <p>No se miden</p> <p>No se miden</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
--	---	---

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