



**GUIA CAF 2013  
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO  
Ayuntamiento de Barahona, Julio 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 (*benchlearning*).

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

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

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

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

Santo Domingo, agosto de 2013

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

### **Evaluación Individual.**

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

## CRITERIOS FACILITADORES

### CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <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 valores de la organización entran en conflicto.</li> </ol>	<p>Tenemos definido la misión, visión y valores</p> <p>Tenemos definido los valores institucionales</p> <p>Se realizo una revisión con el MAP con el diagnostico organizacional para la formulación del manual de funciones y estructura organizacional.</p>	<p>No formulado</p>

<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>Los sistemas de gestión que utilizamos en el presupuesto participativo, el seguimiento del MAP la rendición de cuenta, los informes mensuales y trimestrales a los organismos de fiscalización correspondiente, SISMAP Municipal, y oficina de acceso a la información, seguimiento con la Dirección de Ética (ver ranking y ver evidencias).</p>	<p>No se evidencia que existe un mecanismo de supervisión de buen liderazgo.</p>
---	--	--

### SUBCRITERIO 1.2. Gestionarlaorganización,su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</li> <li>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</li> </ol>	<p>El MAP aprobó nuestra estructura organizativa con un acuerdo firmado entre el ayuntamiento, el MAP y el consejo d regidores, se evidencia con las actas de cabildo abierto en las asambleas comunitarias para presupuesto participativo con planes de trabajos determinados.</p> <p>Se ha identificado algunos, se ha creado la oficina de acceso a la libre información</p>	<p>No formulado</p>

<p>acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de 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 alinear 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>Estamos realizando por primera vez nuestro diagnostica CAF con el acompañamiento del MAP</p> <p>Operamos con un sistema de nombre GESADAY</p> <p>Evidencias de procesos y gestión de proyectos</p> <p>Se ha desarrollado</p> <p>Se demuestra que los lideres tienen compromisos para implementar las actividades</p> <p>Las evidencias mediante los proyectos realizados</p>	<p>No formulado</p> <p>Gestión de proyectos</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> <li>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</li> </ol>	<p>Se evidencia con el respeto mutuo con las demás instituciones</p> <p>Se evidencia confianza mutua entre los empleados y funcionarios</p> <p><b>Si, se apoya</b></p> <p><b>Si, se realiza la retroalimentación</b></p> <p><b>Se realiza por instrucción del señor Alcalde</b></p> <p><b>Si se realiza apoyando al empleado a realizar sus estudios universitarios u otro curso que tenga que ver con el cabildo</b></p> <p><b>Si, se reconoce</b></p>	<p><b>No se evidencia consulta periódica</b></p> <p><b>No formulado</b></p>

10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	<b>Si se responde, Ej. Accidente, funerales, incendio etc.</b>	
--	--	--

**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> </ol>	<p>Se ejecuto el diagnostico del municipio con la participación de todos los sectores</p> <p>Se coordina acciones con los sectoriales y juntas de vecinos.</p> <p>Se realizan reuniones con los diferentes sectores políticos y sociales del municipio</p> <p>La institución ha participado en reuniones con la gobernación y los diferentes sectores políticos para diseñar estrategias para combatir las problemáticas de la seguridad ciudadana</p> <p>Si los hemos realizados con el Patronato de Ciego, Ucateba, Iglesias, fundaciones.</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Participamos en actividades organizadas por otros sectores sociales y privados.</p> <p>Se desarrollan anuncios radiales patrocinados por la institución</p>	<p>No formulado</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) incluyendo oportunidades y amenazas (por</li> </ol>	<p>Existe listado de grupos de interés</p> <p>Ejecución del presupuesto participativo</p> <p>El ayuntamiento cuenta con un departamento jurídico que realiza periódicamente las informaciones relevantes.</p> <p>Se evidencia a través de las actas del consejo</p> <p>Por primera vez estamos elaborando el CAF para realizar periódicamente el análisis de FODA</p>	

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>Tenemos un plan de desarrollo municipal que traduce la misión y visión en objetivo estratégicos a largo, mediano y corto plazo Además programas y proyectos especiales, estancia infantil con Koica, plan de ordenamiento territorial, viabilidad, con apoyo de FEDOMU y otras instituciones.</p> <p>Se evidencia en la elaboración de los planes por ser participativos</p> <p>Ver proyectos de construcción de contenes que fue premiado por el pascal</p> <p>Se evidencia con las obras del presupuesto participativo que tiene el seguimiento del comité de seguimientos de las obras municipales.</p> <p>Se cuenta con presupuesto que incluye el presupuesto participativo, este se convocatoria de cabildo abierto donde se realiza concurso de obras prioritarias. Se trabaja con el Consejo Económico y Social donde se tratan los temas de interés municipal</p>	<p>No se evidencia</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> </ol>	<p>Tenemos una estrategias , manual de puesto y funciones aprobada por el Consejo de regidores y refrendadas por el MAP</p>	<p>No se evidencia</p>

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

**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.	Hemos visitado la ciudad de Aguilas Italia para ver su sistema de recogida de los desechos solido y el sistemas que ellos han implementado para seleccionar la basura	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No formulado
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No formulad
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 formulado
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No formulado
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No formulado
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	Través de nuestra página pueden presentar sus quejas para nosotros luego llamarle	

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>Se ejecuta el sistema de evaluación y desempeño cada seis meses</p> <p>Se implementa la gestión de recursos humanos, basados en los diferentes criterios sociales.</p> <p>Se implementa la remuneración y reconocimiento con objetividad periódicamente.,,</p>	<p>No formulado</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).		No formulado
6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.		No formulado
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).		No formulado
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).	Se gestionan pero de manera informar	

**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.		No formulado
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado	Formulamos con la asistencia del INAP y ejecutamos el plan anual de capacitación	

<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>		No formulado
<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>		No formulado
<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>		No formulado
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	Tenemos la política de movilidad de empleados	
<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>		No formulado
<p>8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de int</p>		No formulado

erés, 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 de un análisis costo/beneficio.		No formulado
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No formulado

**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.		No formulado
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 formulado
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 formulado
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No formulado
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados		No formulado

dos y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		
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 formulado
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se trabaja arduamente para asegurar las condiciones laborales	
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.	Se otorgan permisos necesarios tanto para estudiar, asuntos médicos etc.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No formulado
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 formulado

## **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.).	Se le presta especial atención a estos sectores estableciendo diferentes tipos de relaciones, se le da participación a las pequeñas empresas.	
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 formulado
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.	Se ejecuta acciones a través de la mancomunidades	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se evidencia
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No formulado
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No formulado

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

**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 formulado
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.		No formulado
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		No formulado

<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>Tenemos una persona que recibe diariamente las quejas, sugerencias para tramitarlas al departamento correspondiente para su solución</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>Trimestralmente se realizan los informes y los mismos son subidos a nuestra página</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 formulado</p>
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>		<p>No formulado</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 formulado</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.		No formulado
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Las áreas que intervienen en finanzas se ven de manera puntual	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Las ejecuciones presupuestarias están en el portafolio de la institución	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	El sistema que tenemos en funcionamiento es el GESADAY	
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).	Las ejecuciones financieras se realizan sobre bases del presupuesto anual	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Los departamentos que se relacionan tienen un encargado que ejecuta su actividad de manera responsable y alineados a la Ley.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No formulado
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No formulado

**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 el conocimiento relacionados con sus áreas 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 sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</li> </ol>	<p>Solo evidencia en las áreas financiera y administrativa</p> <p>Se realizan back up en el servidor semanalmente.</p> <p>El 80% de los departamentos tienen internet</p> <p>Solo el área financiera</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</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.	Los empleados se empoderan de los procesos	
--	--	--

**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 y 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 ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</li> <li>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de</li> </ol>	<p>Las personas que manejan el departamento de tecnología son técnicos en el área</p> <p>El departamento de tecnología instruye al empleado para el uso adecuado</p> <p>-Instruye al empleado de como debe realizar su trabajo El personal es capacitado Se ejecuta un mantenimiento constante Se mantiene una ardua comunicación</p> <p>Se ejecuta un mantenimiento para que se le dé el apropiado uso a cada equipo.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No formulado</p> <p>No se evidencia</p>

<p>los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>Siempre nos mantenemos realizando cursos, talleres, diplomado, maestría para mantenernos a la vanguardia</p> <p>Los usuarios autorizados tienen claves asignadas</p>	
--	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p> <p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>La distribución de la organización responde a las necesidades de las ciudades en materia de infraestructura.</p> <p>Existe la unidad de mantenimiento con su encargado que es el responsable de velar por el buen funcionamiento de las instalaciones</p>	<p>No formulado</p>

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionarlo de activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Hay un encargado de equipos y transporte quien es que supervisa cada equipo para que su condiciones estén optimas.</p> <p>El ayuntamiento cuenta con un pequeño parqueo para los empleados y visitantes.</p> <p>En la instalación del ayuntamiento se desarrollan diferentes actividades externas como son: reuniones, charlas, cursos, tenemos un espacio destinado a estas actividades.</p>	<p>No formulado</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>
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> <p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p>		<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</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>Consignado en el presupuesto</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
---	-------------------------------------	---

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

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

1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		<b>No formulado</b>
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		<b>No formulado</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>No formulado</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>No formulado</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>No formulado</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>Todas las informaciones se cuelgan en nuestra página web</b>	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).		<b>No formulado</b>

8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	<b>Se responden todas las quejas de manera escrita y se brinda la información requerida.</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.	En nuestra página web esta dice lo servicios que presta la institución	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No formulado
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No formulación
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No formulado
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No formulado
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 formulado
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).	El encargado de recursos humanos realiza evaluación periodica	No formulado





<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>Las áreas de los servicios están instaladas en el primer nivel. El área de biblioteca esta externa de la institución</p> <p>Toda la información que se maneja es clara y precisa. Los formularios son individuales y responden a una necesidad específica</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</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 formula el calendario para la ejecución del PPM y se le da seguimiento</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</li> <li>Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</li> <li>Costo de los servicios.</li> <li>Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</li> </ol>	<p>Existe una guía de los servicios municipales y su costo</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</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>Número de canales de información y su eficiencia.</li> <li>Disponibilidad y precisión de la información.</li> <li>Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</li> <li>Número de actuaciones del Defensor Público.</li> <li>Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</li> </ol>	<p>Publicidad permanente</p> <p>NA</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</li> <li>Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</li> </ol>	<p>Mensualmente se emite un informe</p>	<p>No formulado</p>

3. Cumplimiento de los estándares de servicio públicos (por ejemplo requerimientos legales).	Se cumple con la ley 200-04	
--	-----------------------------	--

## **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).	buena	No formulado
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No formulado
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No formulado
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.		No formulado
5. Mecanismos de consulta y diálogo.		No formulado
6. La responsabilidad social de la organización.	Se refleja en la ejecución del presupuesto participativo y la participación e integración de la sociedad civil en el mismo	

**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 dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la		<b>No formulado</b>

<p>estrategia de gestión de RRHH, etc.) y comunicar 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>Se implementan algunos cambios bajo el enfoque de desarrollo</b></p>	<p><b>No formulado</b></p> <p><b>No formulado</b></p> <p><b>No formulado</b></p>
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</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> </ol>	<p>Los empleados están empoderados</p>	<p>No formulado</p>

3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	Se le da participación a los empleados por áreas	
--	--	--

**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 utilización del presupuesto para actividades formativas).</li> <li>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</li> </ol>	<p>Recursos humanos lleva sus estadísticas sobre esto</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>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>Se reconoce anualmente el esfuerzo del empleado</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>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.</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</p>		<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>cal,regional,nacionale 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 enfoquehacialascuestionesmedioambientales( porejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, proteccióncontra ruidosycontaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>5. Percepción del impactosocialenrelaciónconlasostenibilidadan ivellocal,regional, nacionaleinternacional (porejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto enlasociedadteniendoencuentalacalidaddelaparticipación democráticaenelámbitolocal,regional,nacional einternacional (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 engeneralsobrelaaccesibilidadytransparenciad ela 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</p>		<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
--	--	---

<p>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>		No formulado
---	--	--------------

## 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, 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</p>	<p>Se mantiene en los medio de comunicación a través de ese departamento</p> <p>Existe un registro de las ayudas que se le proporcionan a las personas</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>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>Participación anualmente en la celebración de barahoneros ausentes</p> <p>Se celebran las fiesta patronales, carnaval , palo sur, y otros</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
--	--	---

### **CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

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

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p>		<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</li> <li>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</li> <li>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</li> <li>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</li> <li>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</li> </ol>	<p>Se han realizados varias auditorías donde nos sugieren recomendaciones lo cual han servido para corregir algunos procesos.</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
--	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</li> <li>2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</li> <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</li> </ol>	<p>Se miden en el cumplimiento de los cronogramas establecidos e indicadores</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>La institución ha sido reconocida por nuestras buenas practica municipales</p> <p>Se elaboran informes financieros a los organismos reguladores</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulados</p> <p>No formulados</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.



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

## **MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.**

### **Presentación**

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

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece

un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar una auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado 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 (*benchlearning*).

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

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

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

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

Santo Domingo, agosto de 2013

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

### **Evaluación Individual.**

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.

2. Trabaje un criterio a la vez.

3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.

4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.

a. **Incluya evidencias.** Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.

5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.

a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”. b. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**

6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.

7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

## CRITERIOS FACILITADORES

### CRITERIO I: LIDERAZGO

*Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:*

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

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

<p>8. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>9. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</p> <p>10. 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.</p> <p>11. 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.</p> <p>12. 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.</p> <p>13. 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>14. 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</p>	<p>Tenemos definido la misión, visión y valores</p> <p>Tenemos definido los valores institucionales</p> <p>Se realizo una revisión con el MAP con el diagnostico organizacional para la formulación del manual de funciones y estructura organizacional.</p> <p>Los sistemas de gestión que utilizamos en el presupuesto participativo, el seguimiento del MAP la rendición de cuenta, los informes mensuales y trimestrales a los organismos de fiscalización correspondiente, SISMAP Municipal, y oficina de acceso a la información, seguimiento con la Dirección de Ética (ver ranking y ver evidencias).</p>	<p>No formulado</p> <p>No se evidencia que existe un mecanismo de supervisión de buen liderazgo.</p>
---	---	--

recomendando normas para un buen liderazgo).		
--	--	--

**SUBCRITERIO 1.2. Gestionarlaorganización,su rendimiento y su mejora continua**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>11. 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>12. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>13. 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>14. 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>El MAP aprobó nuestra estructura organizativa con un acuerdo firmado entre el ayuntamiento, el MAP y el consejo d regidores, se evidencia con las actas de cabildo abierto en las asambleas comunitarias para presupuesto participativo con planes de trabajos determinados.</p> <p>Se ha identificado algunos, se ha creado la oficina de acceso a la libre información</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>15. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>16. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>17. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>18. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>19. Demostrar el compromiso de los líderes/directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>20. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Estamos realizando por primera vez nuestro diagnóstica CAF con el acompañamiento del MAP</p> <p>Operamos con un sistema de nombre GESADAY</p> <p>Evidencias de procesos y gestión de proyectos</p> <p>Se ha desarrollado</p> <p>Se demuestra que los líderes tienen compromisos para implementar las actividades</p> <p>Las evidencias mediante los proyectos realizados</p>	<p>Gestión de proyectos</p>
--	---	-----------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>11. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>12. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con</p>	<p>Se evidencia con el respeto mutuo con las demás instituciones</p> <p>Se evidencia confianza mutua entre los empleados y funcionarios</p>	

<p>medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> <p>13. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>14. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p> <p>15. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> <p>16. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>17. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>18. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>19. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>20. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p><b>Si, se apoya</b></p> <p><b>Si, se realiza la retroalimentación</b></p> <p><b>Se realiza por instrucción del señor Alcalde</b></p> <p><b>Si se realiza apoyando al empleado a realizar sus estudios universitarios u otro curso que tenga que ver con el cabildo</b></p> <p><b>Si, se reconoce</b></p> <p><b>Si se responde, Ej. Accidente, funerales, incendio etc.</b></p>	<p><b>No se evidencia consulta periódica</b></p> <p><b>No formulado</b></p>
---	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>11. 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.</p> <p>12. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>13. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> <p>14. 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.</p> <p>15. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>16. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>17. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p>	<p>Se ejecuto el diagnostico del municipio con la participación de todos los sectores</p> <p>Se coordina acciones con los sectoriales y juntas de vecinos.</p> <p>Se realizan reuniones con los diferentes sectores políticos y sociales del municipio</p> <p>La institución ha participado en reuniones con la gobernación y los diferentes sectores políticos para diseñar estrategias para combatir las problemáticas de la seguridad ciudadana</p> <p>Si los hemos realizados con el Patronato de Ciego, Ucateba, Iglesias, fundaciones.</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>18. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>19. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>20. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Participamos en actividades organizadas por otros sectores sociales y privados.</p> <p>Se desarrollan anuncios radiales patrocinados por la institución</p>	<p>No formulado</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>
<p>6. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> <p>7. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>8. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>9. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/ desarrollo de la organización.</p> <p>10. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por</p>	<p>Existe listado de grupos de interés</p> <p>Ejecución del presupuesto participativo</p> <p>El ayuntamiento cuenta con un departamento jurídico que realiza periódicamente las informaciones relevantes.</p> <p>Se evidencia a través de las actas del consejo</p> <p>Por primera vez estamos elaborando el CAF para realizar periódicamente el análisis de FODA</p>	

ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>7. 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.</p> <p>8. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p> <p>9. 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.</p> <p>10. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>11. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>12. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>Tenemos un plan de desarrollo municipal que traduce la misión y visión en objetivo estratégicos a largo, mediano y corto plazo Además programas y proyectos especiales, estancia infantil con Koica, plan de ordenamiento territorial, viabilidad, con apoyo de FEDOMU y otras instituciones.</p> <p>Se evidencia en la elaboración de los planes por ser participativos</p> <p>Ver proyectos de construcción de contenes que fue premiado por el pascal</p> <p>Se evidencia con las obras del presupuesto participativo que tiene el seguimiento del comité de seguimientos de las obras municipales.</p> <p>Se cuenta con presupuesto que incluye el presupuesto participativo, este se convocatoria de cabildo abierto donde se realiza concurso de obras prioritarias. Se trabaja con el Consejo Económico y Social donde se tratan los temas de interés municipal</p>	<p>No se evidencia</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
<p>8. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>9. 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.</p> <p>10. 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).</p> <p>11. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p> <p>12. 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.</p> <p>13. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p>	<p>Tenemos una estrategias , manual de puesto y funciones aprobada por el Consejo de regidores y refrendadas por el MAP</p>	<p>No se evidencia</p>

14. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No se evidencia
---	--	-----------------

**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>
8. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Hemos visitado la ciudad de Aguilas Italia para ver su sistema de recogida de los desechos solido y el sistemas que ellos han implementado para seleccionar la basura	
9. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No formulado
10. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No formulad
11. 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 formulado
12. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No formulado
13. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No formulado
14. 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	Través de nuestra página pueden presentar sus quejas para nosotros luego llamarle	

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>
<p>9. 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.</p> <p>10. 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>11. 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>12. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>	<p>Se ejecuta el sistema de evaluación y desempeño cada seis meses</p> <p>Se implementa la gestión de recursos humanos, basados en los diferentes criterios sociales.</p> <p>Se implementa la remuneración y reconocimiento con objetividad periódicamente.,,</p>	<p>No formulado</p>

13. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).		No formulado
14. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.		No formulado
15. 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).		No formulado
16. 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).	Se gestionan pero de manera informar	

**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
11. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		No formulado
12. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado	Formulamos con la asistencia del INAP y ejecutamos el plan anual de capacitación	

o en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		
13. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No formulado
14. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No formulado
15. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).		No formulado
16. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Tenemos la política de movilidad de empleados	
17. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).		No formulado
18. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de int		No formulado

erés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		
19. 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 de un análisis costo/beneficio.		No formulado
20. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No formulado

**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>
11. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No formulado
12. 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 formulado
13. 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 formulado
14. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No formulado
15. Realizar periódicamente encuestas a los empleados		No formulado

dos y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		
16. 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 formulado
17. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se trabaja arduamente para asegurar las condiciones laborales	
18. 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.	Se otorgan permisos necesarios tanto para estudiar, asuntos médicos etc.	
19. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No formulado
20. 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 formulado

## **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>
10. 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.).	Se le presta especial atención a estos sectores estableciendo diferentes tipos de relaciones, se le da participación a las pequeñas empresas.	
11. 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 formulado
12. 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.	Se ejecuta acciones a través de la mancomunidades	
13. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se evidencia
14. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No formulado
15. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No formulado

16. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No formulados
17. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No formulado
18. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No formulado

**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>
9. 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 formulado
10. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.		No formulado
11. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		No formulado

<p>12. 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>Tenemos una persona que recibe diariamente las quejas, sugerencias para tramitarlas al departamento correspondiente para su solución</p>	
<p>13. 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>Trimestralmente se realizan los informes y los mismos son subidos a nuestra página</p>	
<p>14. 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 formulado</p>
<p>15. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>		<p>No formulado</p>
<p>16. 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 formulado</p>

### SUBCRITERIO 4.3.Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
9. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.		No formulado
10. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Las áreas que intervienen en finanzas se ven de manera puntual	
11. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Las ejecuciones presupuestarias están en el portar de la institución	
12. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	El sistema que tenemos en funcionamiento es el GESADAY	
13. 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.).	Las ejecuciones financieras se realizan sobre bases del presupuesto anual	
14. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Los departamentos que se relacionan tienen un encargado que ejecutan su actividad de formar responsable y alineados a la Ley.	
15. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No formulado
16. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No formulado

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>8. 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.</p> <p>9. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>10. 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.</p> <p>11. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus áreas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>12. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>13. 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.</p>	<p>Solo evidencia en las áreas financiera y administrativa</p> <p>Se realizan back up en el servidor semanalmente.</p> <p>El 80% de los departamentos tienen internet</p> <p>Solo el área financiera</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

14. 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.	Los empleados se empoderan de los procesos	
---	--	--

**SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>9. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>10. 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.</p> <p>11. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>12. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas:</p> <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 y asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul> <p>13. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>14. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de</p>	<p>Las personas que manejan el departamento de tecnología son técnicos en el área</p> <p>El departamento de tecnología instruye al empleado para el uso adecuado</p> <p>-Instruye al empleado de como debe realizar su trabajo El personal es capacitado Se ejecuta un mantenimiento constante Se mantiene una ardua comunicación</p> <p>Se ejecuta un mantenimiento para que se le dé el apropiado uso a cada equipo.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No formulado</p> <p>No se evidencia</p>

<p>los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>15. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>16. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>Siempre nos mantenemos realizando cursos, talleres, diplomado, maestría para mantenernos a la vanguardia</p> <p>Los usuarios autorizados tienen claves asignadas</p>	
--	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>8. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p> <p>9. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>10. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>La distribución de la organización responde a las necesidades de las ciudades en materia de infraestructura.</p> <p>Existe la unidad de mantenimiento con su encargado que es el responsable de velar por el buen funcionamiento de las instalaciones</p>	<p>No formulado</p>

<p>11. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>12. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>13. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>14. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Hay un encargado de equipos y transporte quien es que supervisa cada equipo para que su condiciones estén optimas.</p> <p>El ayuntamiento cuenta con un pequeño parqueo para los empleados y visitantes.</p> <p>En la instalación del ayuntamiento se desarrollan diferentes actividades externas como son: reuniones, charlas, cursos, tenemos un espacio destinado a estas actividades.</p>	<p>No formulado</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>
<p>11. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>12. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> <p>13. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p>		<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>14. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>15. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>16. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>17. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>18. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>19. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>20. 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.</p>	<p>Consignado en el presupuesto</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
--	-------------------------------------	---

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

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

9. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		<b>No formulado</b>
10. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		<b>No formulado</b>
11. 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>No formulado</b>
12. 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>No formulado</b>
13. 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>No formulado</b>
14. 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>Todas las informaciones se cuelgan en nuestra página web</b>	
15. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).		<b>No formulado</b>

16. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	<b>Se responden todas las quejas de manera escrita y se brinda la información requerida.</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>
8. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	En nuestra página web esta dice lo servicios que presta la institución	
9. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No formulado
10. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No formulación
11. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No formulado
12. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No formulado
13. 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 formulado
14. 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).	El encargado de recursos humanos realiza evaluación periodica	No formulado





<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>Las áreas de los servicios están instaladas en el primer nivel. El área de biblioteca esta externa de la institución</p> <p>Toda la información que se maneja es clara y precisa. Los formularios son individuales y responden a una necesidad específica</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
---	--	---

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>6. 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>7. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>8. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p> <p>9. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>10. 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 formula el calendario para la ejecución del PPM y se le da seguimiento</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
5. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 6. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 7. Costo de los servicios. 8. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Existe una guía de los servicios municipales y su costo	No formulado  No formulado

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
6. Número de canales de información y su eficiencia. 7. Disponibilidad y precisión de la información. 8. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 9. Número de actuaciones del Defensor Público. 10. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Publicidad permanente  NA	No formulado No formulado  No formulado

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
4. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 5. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	Mensualmente se emite un informe	No formulado

6. Cumplimiento de los estándares de servicio públicos (por ejemplo requerimientos legales).	Se cumple con la ley 200-04	
--	-----------------------------	--

## **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>
7. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	buena	No formulado
8. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No formulado
9. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No formulado
10. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.		No formulado
11. Mecanismos de consulta y diálogo.		No formulado
12. La responsabilidad social de la organización.	Se refleja en la ejecución del presupuesto participativo y la participación e integración de la sociedad civil en el mismo	

**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>
6. 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		<b>No formulado</b>

<p>estrategia de gestión de RRHH, etc.) y comunicar sobre ello.</p> <p>7. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>8. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>9. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>10. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p><b>Se implementan algunos cambios bajo el enfoque de desarrollo</b></p>	<p><b>No formulado</b></p> <p><b>No formulado</b></p> <p><b>No formulado</b></p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>5. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).</p>		<p>No formulado</p>
<p>6. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p>		<p>No formulado</p>
<p>7. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p>		<p>No formulado</p>
<p>8. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>		<p>No formulado</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>4. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p> <p>5. Motivación y empoderamiento.</p>	<p>Los empleados están empoderados</p>	<p>No formulado</p>

6. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	Se le da participación a los empleados por áreas	
--	--	--

**SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
11. 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.).	Recursos humanos lleva sus estadísticas sobre esto	
12. 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 formulado
13. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).		No formulado
14. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No formulado
15. Nivel de uso de las tecnologías de la información y a comunicación.		No formulado
16. 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 formulado
17. 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		No formulado

<p>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>18. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>19. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>20. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>Se reconoce anualmente el esfuerzo del empleado</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>10. 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.</p> <p>11. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>12. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito de</p>		<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>cal,regional,nacionale 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>13. Percepción del enfoquehacialascuestionesmedioambientales( porejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, proteccióncontra ruidosycontaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p>		No formulado
<p>14. Percepción del impactosocialenrelaciónconlasostenibilidadan ivellocal,regional, nacionaleinternacional (porejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p>		No formulado
<p>15. Percepción del impacto enlasociedadteniendoencuentalacalidaddelaparticipación democráticaenelámbitolocal,regional,nacionaleinternacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.</p>		No formulado
<p>16. Opinión del público engeneralsobrelaaccesibilidadytransparenciadela organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p>		No formulado
<p>17. Percepción de la participación de la</p>		No formulado

<p>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>18. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		No formulado
--	--	--------------

## SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

### Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>11. 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>		No formulado
<p>12. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>		No formulado
<p>13. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>	Se mantiene en los medio de comunicación a través de ese departamento	
<p>14. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p>	Existe un registro de las ayudas que se le proporcionan a las personas	
<p>15. 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</p>		No formulado

<p>minorías étnicas).</p> <p>16. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>17. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>18. 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>19. 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>20. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>Participación anualmente en la celebración de barahoneros ausentes</p> <p>Se celebran las fiesta patronales, carnaval , palo sur, y otros</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
--	--	---

### **CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

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

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>8. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>9. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p>		<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>10. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>11. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>12. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</p> <p>13. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>14. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>Se han realizados varias auditorías donde nos sugieren recomendaciones lo cual han servido para corregir algunos procesos.</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p>
--	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>12. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>13. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</p> <p>14. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>15. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>16. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>17. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para</p>	<p>Se miden en el cumplimiento de los cronogramas establecidos e indicadores</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p> <p>No formulado</p>

<p>aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>18. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.</p> <p>19. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>20. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>21. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>22. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>La institución ha sido reconocida por nuestras buenas practica municipales</p> <p>Se elaboran informes financieros a los organismos reguladores</p>	<p>No formulado</p> <p>No formulados</p> <p>No formulados</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.