MAP
MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Avanzamos para ti

GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DELA AUTOEVALUACION

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 autoevaluación con el Modelo CAF en organizaciones 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 autoevaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

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

La versión 2013 del CAF resulta de la colaboración entre Corresponsales Nacionales CAF de los Estados Miembros de la Unión Europea, apoyados por el Centro Europeo de Recursos del CAF en el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), situado en Maastricht, Holanda. Esta edición es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

El formato de esta guía ha sido diseñado 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.

Santo Domingo, mayo de 2014

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA

Evaluación Individual

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF. 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. 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.

C R I T E R I O S F A C I L I T A D O R E S

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	No se hace	
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.	No se hace	
3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.	No se hace	
4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos).	No se hace	
5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos;	Existen algunas medidas para prevenir malos comportamientos en el manejo de las finanzas. Se cumplen los procedimientos establecidos en las normas de control	No se evidencia que exista un sistema que abarque todos los temas que generen conflictos de interés para prevenir comportamiento de falta de etica

	financiero. Ver informes de contraloría y presupuesto	

dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.		
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.	No se hace	
7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre lideres/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).	Hay evidencias de acciones para mejorar el trabajo de los directivos. Ver taller modelo CAF	No se evidencia que se realicen reuniones continuas para revisar el trabajo

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	Las áreas están definidas, se tienen encargados para las principales áreas, determinado a través de una resolución del concejo de regidores	No existe manual de funciones y de cargos, ni un organigrama formal, conocidos por todos los colaboradores
2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.	Se ha identificado la necesidad de incluir en la estructura informal existente, los encargos restantes como Recursos Humanos. En la actualidad se esta en contacto con el MAP, para redefinir la estructura organizativa de acuerdo a las necesidades actuales	No se han concluido todos los componentes de la estructura
3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).	No se hace	No se han definido formalmente objetivos e indicadores por área
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	No se hace	No se ha desarrollado ningún sistema de gestión de la informacion

Mando Integral, conocido también como "Balanced Scorecard").		

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.	En la actualidad estamos realizando un auto-diagnostico con el modelo CAF	No hemos realizado el plan de mejora todavia
6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.	Para los temas financieros se trabaja con un sistema informatico	No en todos los temas se trabaja con un sistema informatico
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	En la actualidad existe una mesa técnica para la planificación y gestión de todos los procesos institucionales, constituida mediante resolución del concejo. Esta mesa esta compuesta por diversos grupos de interés tales como representantes de las Iglesias, profesionales y hondovallenses ausentes	
8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una organización.		No se evidencia que se tengan protcolos definidos para la comunicacion
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.	La cooperación con el Ministerio de Administracion Publica para la implementación del modelo CAF y de otras herramientas de gestión, evidencian el interés de los lideres para la mejora consinua	No se evidencia que se retroalimente a los empleados
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	No se hace	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	El liderazgo es ejemplo de servicio, asumiendo su rol con responsabilidad y presentando resultados	No se ha definido el POA, para vincular los resultados alcanzados con lo proyectado
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	En la actualidad existe una cultura de respeto entre lideres y empleados, lo cual puede ser comprobado mediante la observación.	No se evidencia que existan medidas proactivas para evitar futuras fricciones
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	No se hace	
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.	La organización apoya a sus empleados mediante permisos para que puedan seguir alcanzando los objetivos personales (Estudios universitarios), que también sirven para el desarrollo de la institución.	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	No se hace	La organización no ha implementado ningún sistema de evaluación del personal, para gestionar la mejora grupal e individual
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Se evidencia mediante resolución la distribución de funciones con su correlativa delegación de autoridad	
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Se evidencia que en la actualidad se esta elaborando una lista de empleados iletrados para incluirlos en el plan de alfabetización nacional, además el	No se evidencia que haya una política de Recursos humanos para promover el aprendizaje constante de todos los empleados

	ayuntamiento tiene una alianza con IDOTEL para el usos de aulas virtuales	

8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	No se hace	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Hasta ahora no se han realizado	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	La institución otorga permisos a los empleados para que atiendan asuntos personal	No se evidencian que se otorguen esos permisos, ni que exista una política para otorgarlos

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	Se ha iniciado el análisis de las necesidades de los grupos de interés, a través de la mesa técnica	No se a analizado las necesidades de todos los grupos de interés
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	El Ayuntamiento esta involucrado directamente con la política de inversión en el tema agroforestal impulsado por el gobierno central que implica la reforestación de toda la zona	No se ha evidenciado la participación continua del Ayuntamiento en la toma de decisiones en la política de inversión
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	Se ha identificado la política del gobierno central que procura el cuidado del medio ambiente, mediante la campaña de reforestación	No se ha definido la manera en que se dara seguimiento a este tema desde el Ayuntamiento
4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.	No se hace	No se ha definido el POA institucional, para definir objetivos y metas, alineados con las políticas publicas.
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	La mesa técnica es un medio para involucrar a los políticos y otros grupos de interés	
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	El Alcalde es el actual Presidente de la Federacion Dominicana de Municipios para la Region sur del Valle y Vice-Presidente a nivel Nacional y por este medio mantiene relaciones con las autoridades políticas y legislativas.	No se evidencia el tipo de relación que existe con senador y diputado que corresponde a la provincia.

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.).	No aplica	
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	El Ayuntamiento participa para apoyar a la Asociacion de Estudiantes Universitarios para cubrir gastos en la casa pension y trasnporte seguro y continuo a los estudiantes que residen en el Municipio	
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.		No se han utilizado estos medios para promover los servicios que brinda el Ayuntamiento
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	No aplica por el momento	

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Si se identifican los grupos de interés relevantes. Evidencias: listado de grupos de interés.	
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y satisfacción.		No se Recopila, analiza y revisa de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y satisfacción.
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.		No se Recopila, analiza y revisa de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.		no se Recopila de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización
5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos)		No se analiza de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.		No tenemos objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.
2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.	Si se involucran los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. Evidencias: Minuta asamblea de presupuesto participativo, Actas de sesión	
3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.	Si se asegura la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. Evidencia: sistema de contabilidad SIAFIM	No hay un sistema de evaluación para 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.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	Se trata el tema de manera oral con los encargados de las tareas.	
5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.		No tenemos un plan diseñado para equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.		No tenemos desarrollada una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.	Si se implanta la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. Evidencias: presupuesto anual, plan de desarrollo de actividades.	
2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.		No tenemos objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.
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).		No tenemos planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	Se comunican los planes y tareas dentro de la institución a través de reuniones con los encargados de las diferentes áreas y estos se encargan de darlos a	No tenemos objetivos establecidos

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. 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). 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	conocer al personal de sus departamentos. Evidencia: minutas de reuniones Se realizan reuniones con los diferentes departamentos para monitorear de manera periódica los logros de la organización. Evidencia: minuta de reuniones Se evalúan las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés. Evidencia: minutas de reuniones, actas de sesión.	No se aplican métodos para la medición y/o evaluación periódica de los logros No se aplican 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).

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Crear y desarrollar una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento. 2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No tenemos indicadores internos establecidos
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes. 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.). 5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios parta la implementación de los cambios planificados.	Si se debate de manera oral sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes. Si se asegura la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. Evidencias: inserción al SISMAP Si se asegura la disponibilidad de los recursos necesarios parta la implementación de los cambios planificados. Evidencias: presupuesto anual, sistema de contabilidad SIAFIM	No tenemos evidencia escrita sobre el debate de la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Si se establece el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Evidencia: minuta de reuniones.	

7. Promover el uso de herramientas de		

administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Si se promueve el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes. Evidencias: sistema de contabilidad SIAFIM, inclusión al SISMAP.	No se evidencia una pagina web ni otros medios electrónicos para promover la transparencia del ayuntamiento

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 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). 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. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 5. Apoyar una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente,	Si se analizan 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. Evidencia: anotaciones y minutas de reuniones	No se evidencian perfiles de los recursos humanos según necesidad del puesto No tenemos implementada una política clara de selección, promoción, remuneración,

basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). 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. 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 infraestructuras adecuadas). 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).		reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. No tenemos un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo. No tenemos establecidos perfiles de competencia y descripciones de puestos.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	Si se identifican 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. Evidencias: supervisión del trabajo.	No tenemos un formulario o prueba de evaluación para el reconocimiento de habilidades y actitudes
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		No se evidencia un plan da capacitacion
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. 4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientesylossocios/colaboradores. 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). 6. Promoverlamovilidadinternay externa delos empleados. 7. Desarrollar y promover métodos modernos deformación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales). 8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos deinterés, 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, enrelación con el costo deactividades, por mediode la monitorización y del análisiscosto/beneficio.	Si se apoya a los nuevos empleados (por ejemplo, por individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor). Evidencias: contrato de asesor financiero, contrato de asesor técnico del SIAFIM y copia de sesión autorizando las asesorias.	No tenemos diseñado un método de evaluación de impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio. No tenemos un plan diseñado para 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 se evidencian planes de capacitacion

10. Revisar la necesidad de promover carreras profesionales para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No tenemos un sistema de evaluación para el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio. No tenemos planes o políticas que promuevan las carreras profesionales para las mujeres.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo. 2. Crear de forma proactiva un entornoque propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleadosy desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojasde sugerencias,gruposdetrabajo,tormentade ideas (brainstorming).	Se promueve de manera verbal la comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo. Si se propicia la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y se desarrollan mecanismos adecuados. Evidencias: minutas de reuniones.	No tenemos método de promoción escrito

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 accionesdemejora.	Si se involucra a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo juntas de vcinos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora. Evidencias: El Enc. De cultura del ayuntamiento es el coordinador de la Union de Juntas de vecinos	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos ylamanera demedirsu consecución.		No tenemos objetivos establecidos
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes,interpretaciones y acciones de mejora.		No se han realizado Realizar periódicamente encuestas a los empleados 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.	Si se hacen reuniones esporadicamente para evaluar y hacer sugerencias sobre sobre la importancia de la capacitación a jefes y superiores Evidencia: Actas de reuniones, fotos	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Si se asegura las buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral. Evidencias: Seguro Medico de Empleados, inclusión de los empleados en Riesgo Laboral, Medios de protección personal	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los	Si se garantizan las condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad	

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	de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación	
pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación. 9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad. 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).	Evidencias: Licencias y permisos. No aplica por el momento	No tenemos métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Si se identifican los socios claves del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y se establece el tipo de relaciones. Evidencias:Listado y Relación de proveedores y suministradores	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socioeconómico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Si se desarrollan acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socioeconómico y medioambiental de los productos y servicios contratados. Evidencias: acuerdo con Quisqueya Aprende Contigo	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	Si se desarrollan e implementan proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales. Evidencias: proyecto medio ambiental	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No tenemos evaluación de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Si se han identificado las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado. Evidencias: Listado de instituciones identificadas para alianzas	

6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión. 7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación. 8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking. 9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Si se selecciona a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública. Evidencias: Relación de Proveedores	No tenemos definidas las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión. No se exploran las posibilidades de las agencias de colocación ya que este municipio no hay agencias de colocacion. No se han intercambiado buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Si se asegura 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.). Evidencias: inclusión al SISMAP, Información colgada en el Observatorio de Servicios Públicos.	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Si se anima activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, Agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil. Evidencias: convocatoria a reuniones, convocatoria a sesiones del consejo.	No existen evidencias de una real información sobre las OCB
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		No existen evidencias 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

ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		
4. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar esta información y difundir los resultados.		No existen evidencias de un sistema de medicion de satisfacción de los servicios brindados por la institucion
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 Internet).	Si se asegura la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones. Evidencias:, informaciones colgadas en el SISMAP.	No se evidencia un medio electrónico u otro cualquier medio para la transpariencia
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).		No tenemos mediciones sistemáticas de su satisfacción.
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.		No se evidencia una cartera de servicios actualizada

8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo	Si se les explica a los clientes los servicios disponibles. Evidencias: cartera de servicios	

evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No tenemos un método para asegurar 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.

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. 2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. 3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Si se alinea la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa. Evidencias: presupuesto anual. Si se analizan los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. Evidencias : minutas de reuniones con el equipo financiero Si se asegura la transparencia financiera y presupuestaria.	

4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes. 5. Introducir sistemas de planificación, de controlpresupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuestopor proyectos,presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.). 6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financierocentralizado. 7. Fundamentarlasdecisionesde inversiónyel controlfinancieroenelanálisiscosto-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética. 8. Incluir datos deresultadosenlos documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Evidencias: sistema de contabilidad SIAFIM e inclusión al SISMAP Si se asegura la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes. Evidencias: sistema de contabilidad SIAFIM Si hay sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, Evidencias: clasificador presupuestario Si se delegan y descentralizan las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado Evidencias: relación de puestos financieros Si se fundamentan las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética: Minutas de reuniones con el equipo financiero.	No existe manual de compras y contrataciones ni plan de compras No tenemos incluidos datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.		No tenemos estrategia y objetivos operativos establecidos.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	Si se garantiza que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. Evidencias: copia de comunicaciones y circulares,	
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurarsu relevancia,exactitud,fiabilidad yseguridad. Alinearla también conla planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.		No tenemos plan estratégico
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 yel conocimientorelacionados consustareasy objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).		No tenemos canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización

5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos deinterés ypresentarla deformasistemática y accesibleparalos usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejenlaorganización.	Si se asegura un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización. Evidencias: manuales en las diferentes áreas. Si se garantiza que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización. Evidencias: archivos digitales, archivos físicos	No se presenta la información de manera sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

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

2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.		No tenemos indicadores que nos permitan monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.
3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.	Se evidencia el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas	.
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: • La gestión de proyectos y tareas • La gestión del conocimiento • Las actividades formativas y de mejora • La interacción con los grupos de interés y asociados • El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.		No tenemos tecnología adecuadas para aplicar de a: La gestión de proyectos y tareas, La gestión del conocimiento, Las actividades formativas y de mejora, La interacción con los grupos de interés y asociados y El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.		No utilizamos el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.		No tenemos servicios online

7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 8. Tener en cuenta el impacto socioeconómico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.		No contamos con tecnología actualizada. No tenemos los medios necesarios para reducir la accesibilidad de usuarios

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	Si esta equilibrada la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). Evidencias: mapa de la institución.	
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.	Si se asegura 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. Evidencia : Areas de la Institucion	
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. +	Si se asegura un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados Evidencias: Plan de mantenimiento	

4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursosenergéticos.	Si se garantiza el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. Evidencias: Plan de mantenimiento	
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,accesoa aparcamientootransporte público).	Si esta garantizada 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). Evidencias: dirección y ubicación del ayuntamiento.	
6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro,mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.	Si se desarrolla una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación. Evidencias: El ayuntamiento es beneficiario del proyecto Municipio limpio	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Si se ponen las instalaciones a disposición de la comunidad local.	

	Evidencias: cartas solicitud y cartas de autorización para el uso de las instalaciones	

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y		No tenemos descritos y documentados los procesos clave de forma continúa. No tenemos descritos y documentados los procesos clave de forma continúa. No tenemos Objetivos de la organización.

gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, con base en la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 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. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario. 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.). 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). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a		No tenemos objetivos estratégicos No hay mediciones de la eficiencia, eficacia y resultado de los procesos No tenemos Fines estratégicos definidos No hemos simplificado procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario. No tenemos establecidos objetivos de resultados No tenemos servicios electrónicos

los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.		No tenemos innovación en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares). 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.). 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. 4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la	Si se identifican los outputs. Evidencia: carta de servicios. Si se involucra 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. Evidencias: minuta de asamblea de	No tenemos encuestas o sondeos sobre los servicios y productos que ofrecemos.

prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles. 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. 6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados. 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, tablones de noticias en formato de audio, etc.). 8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.	presupuesto participativo, minuta de reuniones con diferentes grupos de interés, Si se asegura que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados. , inclusión al Observatorio de Servicios Públicos.	No estamos involucrando 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. No tenemos diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces. No estamos promoviendo la accesibilidad a la organización No tenemos desarrollado un sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece. 2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público. 3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos. 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. 5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas. 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). 7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por		No tenemos definida la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece No tenemos coordinado ni unido procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público. No tenemos definida la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece No tenemos análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales. No tenemos grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas No tenemos incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades). No tenemos autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades

ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		

C R I T E R I O S D E R E S U L T A D O S

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la…...

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.).		No se han hecho mediciones de manera rigurosa la percepción de los comunitarios ni grupos de interés aplicando el criterio estadístico para la selección de la muestra.
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.	Se evidencia la involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización Evidencias: minutas de reuniones de la mesa técnica	No se evidencia seguimiento a la toma de decisiones
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).		No se han hecho mediciones sobre Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).		No se han hecho mediciones sobre Transparencia (en el funcionamiento de la

5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). No tenemos mediciones sobre Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). No tenemos mediciones de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). No tenemos mediciones sobre La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). No tenemos dediciones sobre La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. No tenemos encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. No se han hecho mediciones sobre el Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados enrelaciónconlaparticipación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		No contamos con un sistema de mediciones objetivas de los servicios que ofrecemos, nuestros métodos y procesos con el grado de implicación de los grupos de interés, especialmente de los ciudadanos/clientes. No contamos con un sistema de mediciones sobre el Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes No tenemos Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. No se han hecho mediciones sobre el Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. No tenemos revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Se evidencia una presencia continua en los diferentes departamentos en horarios normales	No se evidencia costo del 72 % de los servicios que ofrece la institución No tenemos mediciones sobre la Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Se evidencias dos canales de información.	No tenemos mediciones de la eficiencia de los canales de información.
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Se evidencia la precisión de la informacion	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No tenemos objetivos de rendimiento de la organización
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	Se evidencia la no necesidad de intervención de jurídico de la institucion	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.		No tenemos mediciones de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.

Resultados de los indicadoressobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo: requerimientos legales).		No hay mediciones del número y tiempo de procesamiento de las quejas. No hay mediciones del número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. No hay mediciones del cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo: requerimientos legales).

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización.		No tenemos mediciones sobre La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). No tenemos establecida la misión, visión y valores. No tenemos mediciones sobre la Participación de las personas en las actividades de mejora. No tenemos mediciones sobre el Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. No tenemos mediciones sobre los Mecanismos de consulta y dialogo No tenemos mediciones sobre La responsabilidad social de la organización

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.		No hay mediciones ni evaluaciones sobre La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se han realizado mediciones sobre El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No tenemos evaluación de las personas
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No tenemos medición sobre La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se han realizado mediciones sobre El enfoque de la organización para los cambios y la innovación

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).		No se han realizado mediciones sobre 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.).
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Se evidencia la participación de varios empleados con permiso para asisitr a la universidad y espacio para realizar sus tareas Se evidecian espacios acogedores en la diferentes áreas de trabajo	No tenemos mediciones sobre La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No tenemos Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. No tenemos mediciones sobre la Motivación y empoderamiento. No tenemos objetivos estratégicos de la organización.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).		No tenemos Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas
2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).		No tenemos Indicadores en relación con la motivación y la implicación
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).		No tenemos Indicadores relacionados con el rendimiento individual
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No tenemos mediciones sobre el Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.		No tenemos mediciones sobre el Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).		No se evidencian los Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades

7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).		No tenemos mediciones sobre el número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes
8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.		No tenemos mediciones de la Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).		No tenemos Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	Se evidencia con gran frecuencia la participación voluntaria del personal en las actividades promovidas por la organización.	

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.		No tenemos mediciones sobre la Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.
2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).		No tenemos mediciones sobre la Reputación de la organización
3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).		No tenemos mediciones sobre la Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).		No tenemos mediciones sobre la Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).
5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo,		

productos reutilizables, productos de energía renovable, et.,). 6. del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, et.,). 7. del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, et.,). 8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No tenemos mediciones sobre la Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, et.,). No tenemos mediciones sobre la del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, et.,) No tenemos mediciones sobre la del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, et.,). No tenemos mediciones sobre la Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). No tenemos mediciones sobre la Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).		No tenemos mediciones sobre las Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		No tenemos mediciones sobre la Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).		No tenemos mediciones Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).	Se evidencia un gran apoyo a las personas en situación de desventaja Evidencia: Evidencias: nominas de ayudas a personas y asistencia social, recibos copias de cedulas de los beneficiarios.	
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja, por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		No tenemos mediciones sobre el Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja, por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).

6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.	Se evidencia la existencia del SISAHOVA	
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No tenemos mediciones sobre el Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).		No tenemos número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).		No tenemos 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).
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No tenemos mediciones sobre la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO *Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con…..*

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización	Son ofrecidos 13 servicios.	No tenemos mediciones sobre la calidad de la prestación de servicios y productos No tenemos mediciones en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos). No tenemos mediciones sobre el Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. No tenemos mediciones sobre el Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización No tenemos resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. No tenemos Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. No tenemos Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 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). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).		No tenemos conclusiones de mediciones. No tenemos mediciones sobre la 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). No tenemos Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. No tenemos Resultados de benchmarking (análisis comparativo). No tenemos mediciones sobre la Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). No tenemos mediciones sobre el Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).

7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No tenemos Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización No tenemos Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). No se evidencia claramente el cumplimiento de los objetivos presupuestario al termino del 2016, ya que practicamente no hubo trancision de mando No tenemos Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera. No tenemos mediciones sobre la Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).

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 autoevaluación y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.

Para mayor información, favor descargar el libro "CAF 2013" disponible en nuestra página web www.map.gob.do