



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

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**LIGA MUNICIPAL DOMINICANA**

**FECHA**

**Mayo, 2018**

# MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

## Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

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

### **Evaluación Individual.**

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.

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

- a) Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
  - b) En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
5. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
  6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
  7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

## CRITERIOS FACILITADORES

### **CRITERIO 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> </ol> | <p>SI. Misión y Visión definidas, colgadas en SI. La Misión, Visión y Valores, se prevé en el PEI, con una duración de cinco años. Se revisaron en la formulación PEI 2017-2021.<br/> <b>Evidencias:</b> CARTAS LISTADO PARTICIPANTES TALLER DISEÑO Y TALLER DE SOCIALIZACION MISION, VISION Y VALORES PEI 2012-2016</p> <p>SI, Valores definidos y alineados en el PEI con la Misión y Visión institucionales.<br/> <b>Evidencias:</b> PEI 2017-2021/PORTAL WEB/MURAL DE LA INSTITUCION</p> <p>SI, La Misión, Visión y Valores, han sido socializados con los colaboradores, figuran en cada instrumento de procesos, manuales, web, y murales.<br/> <b>Evidencias:</b> CARTAS, LISTADO PARTICIPANTES TALLER DISEÑO Y TALLER DE SOCIALIZACION</p> <p>SI. La Misión, Visión y Valores, se prevé en el PEI, con una duración de cinco años. Se revisaron en la formulación PEI 2017-2021.<br/> <b>Evidencias:</b> CARTAS LISTADO PARTICIPANTES TALLER DISEÑO Y TALLER DE SOCIALIZACION MISION, VISION Y VALORES PEI 2012-2016</p> |                 |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>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.</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>SI. Se ha establecido el Código de Ética Institucional, socializado, y entregado a cada colaborador.<br/><b>Evidencias:</b> CODIGO DE ETICA</p> <p>SI. Se ha establecido el Código de Ética y se eligió y juramentó la Comisión de Ética Pública.<br/><b>Evidencias:</b> CODIGO DE ETICA, LISTADO DE PARTICIPANTES</p> <p>SI. Se han elaborado normas, manuales y se han hecho socializar y revisar en la Mesa Técnica Institucional.<br/><b>Evidencias:</b> MANUALES, ACTA MESA TECNICA 9 DE FEBRERO 2018.</p> |  |
|--|--|--|

### SUBCRITERIO I.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)   | Áreas de Mejora |
|---|--|-----------------|
| <p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de</p> | <p>SI. Se han definido los procesos, se ha revisado el Organigrama Institucional, se han desarrollado y revisado el Manual de Funciones y Descripciones de Puestos; todo en base a los criterios del MAP. <b>Evidencias:</b> ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL</p> <p>SI. La Mesa Técnica Institucional cual revisa y evalúa en base a los criterios del MAP y su marco normativo. Actas de la Mesa Técnica. <b>Evidencias:</b> ACTA MESA TECNICA ORGANIGRAMA</p> <p>SI. La gestión identifica sus acciones articuladas en su PEI y la matriz de cada POA, establece indicadores cuantificables, al igual que la matriz de riegos de cada POA.</p> |                 |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p> <p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>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.</p> <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> | <p><b>Evidencias:</b> PEI 2017-2021.POA 2018/MATRICES</p> <p>SI. La LMD, cuenta con un Manual de Administración y Valoración de Riesgos. Monitorea los procesos a través de la Unidad de Control Interno. Se realizan informes de ejecución trimestral del POA.</p> <p><b>Evidencias:</b> METODOLOGIA VAR (Valoración y Administración de Riesgos)</p> <p>SI. Se conformó la Mesa de Calidad y se inició la gestión de autoevaluación CAF.</p> <p><b>Evidencias:</b> ACUERDO MAP- LMD</p> <p>SI. Se elaboró el Manual de Tecnología de la Información alineado a la estrategia organizacional y se obtuvo la certificación de la OPTIC.</p> <p><b>Evidencias:</b> MANUAL TECNOLOGIA INFORMACION, CERTIFICACION OPTIC A LA LMD</p> <p>SI. Mesa Técnica, Se creó la Unidad de Seguimiento de Proyectos y la Unidad de Control de Normas y Procesos.</p> <p><b>Evidencias:</b> CIRCULARES,ORGANIGRAMA</p> <p>SI. Se elaboró y aprobó el Plan Estratégico de Comunicación Interna y el Manual de Comunicaciones de la LMD.</p> <p><b>Evidencias:</b> PEI, COMUNICACIÓN INTERNA Y MANUAL COMUNICACIONES LMD</p> <p>SI. En la Mesa Técnica se discuten los proyectos de mejora e innovación.</p> <p><b>Evidencias:</b> Actas reuniones mesa técnica</p> |  |
|--|---|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
| 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes. | Si. Se han realizado encuentros con los colaboradores a tales fines.<br><b>Evidencias:</b> CIRCULARES PARA COLABORADORES |  |
|--|--|--|

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

| <b>Ejemplos</b>  | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>  | <b>Áreas de Mejora</b>  |
|--|--|---|
| <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> </ol> | <p>Si. La MAE (Máxima Autoridad Ejecutora) en la LMD se involucra personalmente en la gestión participando y apoyando/ Actas, Circulares.<br/><b>Evidencias:</b> Declaraciones Juradas, (con relación a la transparencia), ACTAS, CIRCULARES y FOTOS</p> <p>Si; se promueve esta cultura de respeto, a través del código de ética. <b>Evidencias:</b> CÓDIGO DE ÉTICA.</p> <p>Si; se informan mediante las reuniones mensuales de la MAE con el personal.<br/><b>Evidencias:</b> CIRCULARES</p> <p>Si; se apoya a los empleados mediante capacitarlos para sus tareas.<br/><b>Evidencias:</b> CAPACITACIÓN ICAM/ PLAN DE COMPRAS-DOTACIÓN DE EQUIPOS.</p> <p>Si. Taller de Alineación Estratégica. Talleres de elaboración POA.<br/><b>Evidencias:</b> LISTAS PARTICIPANTES/CIRCULARES</p> <p>Si;. <b>Evidencias:</b> MANUAL FUNCIONES</p> | <p>No se evidencian acciones proactivas contra la discriminación.</p> <p>No se evidencia que se proporcione retroalimentación formal a todos los empleados para mejorar su desempeño</p> <p>No se evidencian acciones formales de delegación de autoridad, responsabilidades y competencias a los empleados</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.   | Sí; se promueve una cultura de aprendizaje.<br><b>Evidencias:</b> FOTOS, CERTIFICADOS  | No se reconocen ni premian los esfuerzos individuales y de equipo, pues aún no se aplica el proceso de evaluación del desempeño. |
| 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. | LISTA DE PARTICIPANTES y ACUERDOS mediante los cuales la LMD fue declarada libre de analfabetismo por la DIGEPEP, Programa Quisqueya Aprende Contigo, Becas y Maestrías de PUCMM, IGLOBAL Y Universidad de Salamanca, Talleres y Cursos del ICAM<br>SI; se muestra esta voluntad mediante la comunicación permanente.<br><b>Evidencias:</b> MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA. BUZÓN DE SUGERENCIAS |  |
| 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.  | SI. A través de políticas de RRHH, permisos, licencias, préstamos del Banreservas, facilidades INAVI.<br><b>Evidencias:</b> MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS RRHH  |  |
| 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.   |  |  |

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

| <b>Ejemplos</b>  | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>  | <b>Áreas de Mejora</b> |
|--|--|------------------------|
| 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.<br>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. | Si. A través del Observatorio Municipal.<br><b>Evidencias:</b> ESTUDIOS, ENCUESTAS, ESTADÍSTICAS<br><br>SI; . <b>Evidencias:</b> INVITACIONES a Participar en Discusiones y Vistas Públicas sobre la Ley de Desechos Sólidos, y ACUERDOS para la |                        |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</li> <li>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</li> <li>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</li> <li>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</li> <li>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</li> <li>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</li> <li>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</li> </ol> | <p>Reforma Municipal y Normas de Emisión del MARENA.</p> <p>SI; se identifican las políticas públicas relevantes como parte del proceso PEI.<br/> <b>Evidencias:</b> Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (Pág. 48. Metas Presidenciales y Lineamientos de la END incorporadas PEI).</p> <p>SI. <b>Evidencias:</b> PEI 2017-2021 PAG 48 PEI alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo y Metas Presidenciales.</p> <p>SI. Comité Ejecutivo integrado (Participan los representantes políticos de los gobiernos locales) <b>Evidencias:</b> ACTAS y RESOLUCIONES COMITÉ EJECUTIVO</p> <p>SI, se mantienen estas relaciones con autoridades políticas.<br/> <b>Evidencias:</b> COMUNICACIONES Referente a los Procesos de Socialización de la Reforma Municipal</p> <p>SI. <b>Evidencias:</b> ACTAS O RESOLUCIONES COMITÉ EJECUTIVO Integración de las entidades municipales al Comité Ejecutivo, FEDOMU, ASODORE, FEDODIM. ADOVA</p> <p>SI. <b>Evidencias:</b> ACTAS<br/> FOTOS como Evidencias Gráficas.</p> <p>SI. <b>Evidencias:</b> PORTAL WEB. Enlace Web Gobierno Electrónico. Actualización portal web, 97% en meta de Portal Transparencia.</p> |  |
|--|---|--|

|   |   |  |
|---|---|--|
| 10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés. | SI. <b>Evidencias:</b> CAMPAÑAS PUBLICITARIAS “YO AMO MI CIUDAD LIMPIA”, Promoción en Radio y TV, Redes Sociales. |  |
|---|---|--|

## **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> </ol> | <p>SI. La metodología utilizada para definir misión, visión y valores toma en cuenta los grupos de Interés relevantes para la PEI, así como los medios para comunicar propuestas y resultados. <b>Evidencias:</b> Taller PEI. Lista de participantes de áreas sustantivas, subsecretarías, encargados de áreas, persona operativo etc.</p> <p>Sí; en sesiones del Comité Ejecutivo se revisan y analizan necesidades de clientes-usuarios, recabadas mediante reuniones.</p> <p><b>Evidencias:</b> Reuniones de Trabajo (fotografías) Actas Mesa Técnica. Convocatoria y actas Comité Ejecutivo.</p> <p>SI; la LMD -como parte del Observatorio Municipal- realiza encuestas de satisfacción a clientes además de verificar, recolectar y registrar información focalizada al orden Social, Económico, Legal y Demográfico.</p> <p><b>Evidencia:</b> Revisión a Normativas. Revisión a propuesta de reformas a Ley Municipal.</p> |                        |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>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).</p> | <p>Registro de envío cd informes. Memoria Institucional.</p> <p>Se evidencia la recopilación de las informaciones a través del levantamiento de recursos humanos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Fichas de recolección.</p> <p>Sí; se analiza como parte de la planificación estratégica, estatus situacional de LMD.</p> <p><b>Evidencia:</b> Método FODA PEI-POA/Relación participantes talleres CAF; Matriz de riesgo NOBACI</p> |  |
|--|--|--|

**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>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> | <p>Sí. Existe armonía entre los objetivos, la misión, visión y los valores de la organización. El POA cuenta con su matriz de riesgo institucional</p> <p>La LMD involucra a sus grupos de interés en el desarrollo de sus estrategias y productos.</p> <p><b>Evidencia:</b> El POA y los Manuales diseñados por las áreas; los planes sometidos por la Secretaría General al Comité Ejecutivo; Planes y programas que priorizan necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>Se evalúa y revisan las tareas asignadas junto con los grupos de interés en términos de resultados y efectos (Impacto).</p> <p><b>Evidencia:</b> Acta de la Mesa Técnica; Informes de Sectoriales que apoyan proceso de mejoras en la LMD; Supervisión</p> |                        |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p> | <p>de la Contraloría General de la República; Resultados evaluación NOBACI</p> <p>Las áreas con productos en el POA cuentan con asignaciones presupuestarias para cumplir sus metas.</p> <p><b>Evidencias:</b> POA-Presupuesto. Plan Anual Compras. Acuerdo Cooperación Programas Especiales</p> <p>Sí; las áreas sustantivas y el equipo técnico programan reuniones para equilibrar tareas y recursos reduciendo las presiones de grupos sociales (resultados de auditoría social).</p> <p><b>Evidencias:</b> Solicitud recursos- Modificación presupuestaria. Órdenes de compras.</p> <p>El PEI-POA considera la responsabilidad social como parte de sus acciones.</p> <p><b>Evidencias:</b> Inducción y formación en gestión y manejo de residuos; reciclaje, organización de Comités y Juntas de Vecinos. Puntos limpios en escuelas.</p> |  |
|--|---|--|

**SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar 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> </ol> | <p>Se evidencia en el POA que existe una definición de prioridades y planes con un marco temporal de tiempo de un año.</p> <p><b>Evidencia:</b> Se involucran a todos los actores estratégicos en el POA, mediante reuniones para socializar acciones estratégicas, entre ellas, mejora en la estructura organizativa.</p> <p>Se evidencia que la entidad monitoriza a través de su Mesa Técnica y el equipo técnico de las NOBACI los objetivos del PEI-POA.</p> <p><b>Se evidencia en</b> el POA, responsabilidades de las áreas a través de productos asignados. La Estructura administrativa responde a las necesidades de los Planes y misión de la LMD. Reuniones MAP</p> <p>La LMD cuenta con funciones claramente establecidas en el Manual de Funciones. El POA desglosa productos con actividades y relación de los resultados que se esperan alcanzar por productos.</p> <p>Si. La estructura y el plan de comunicar los objetivos, planes y proyectos de la institución están en funcionamiento: Manual de comunicación; comunicaciones internas; circulares, correos electrónicos, memorando. <b>Evidencias:</b> Informes de Equipo Técnico</p> |                 |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>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.</p>           | <p>Se realiza seguimiento y monitoreo trimestral al POA, dando cuenta de logros alcanzados. <b>Evidencias:</b> Informe trimestral. Memoria Institucional</p>   |  |
| <p>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).</p> | <p>Se evidencia en el POA y Manuales de LMD, el uso de los métodos de medición que promueven la NOBACI, el CAF y el SISMAP.</p>  |  |
| <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>  | <p>Si. Mediante el plan de mejora desarrollado, se han mejorado las estrategias y métodos de planificación con involucramiento de los grupos de interés. <b>Evidencia:</b> Manual de Planificación Estratégica. Manual de Políticas de Control Interno. Reuniones con equipo técnico NOBACI.</p> |  |

#### **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> |
|---|--|------------------------|
| <p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p> | <p>Se evidencia que la entidad participa en eventos tanto nacionales e internacionales donde se tratan y analizan actividades de Benchmarking. También, participa en encuentros con diferentes sectores y municipalidades. <b>Evidencias:</b> Actividades y talleres de Inducción para el Desarrollo Económico Local</p> |                        |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>   | <p>Se mantiene un control en los cambios generados en la entidad y sus servicios a través del mantenimiento de las NOBACI, los informes de la Mesa Técnica y la adopción de formularios para registros de mejora</p>   |  |
| <p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>   | <p><b>Se evidencian</b> encuentros y reuniones técnicas para mejorar procesos que tengan que ver con la innovación y el uso de las tecnologías. El PEI –POA cuenta con la línea referida a este producto. Portal web, y subportal transaccional. SISMAP; Observatorio Municipal y la renovación tecnológica de aplicaciones internas de informática a requerimiento de las áreas sustantivas y operativas.</p> |  |
| <p>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.).</p> | <p>Se evidencia que la LMD cuenta con instrumentos y manuales que les permite asegurar la calidad de sus procesos (eficiencia-eficacia), así como la PDCA para el desarrollo de la planificación Estratégica. <b>Evidencias:</b> Manuales y Guía para la Implementación y Mejoramiento de los programas del MAP 2014.</p>  |  |
| <p>5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>  | <p>Se cuenta con un presupuesto alineado con POA 2018</p>  |  |
| <p>6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p>  | <p>Sí; se celebran reuniones de trabajo de staff, encargados de áreas, directores, subsecretarios y Secretario General y personal operativo en procesos de inducción y rendición de informes. Desde la Comisión para la Reforma del Sector Municipal, la alta dirección escucha, participa y observa propuestas y recomendaciones.</p>   |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <b>Evidencias:</b> Informe Rendición de Cuentas del Secretario General a los empleados  |  |
| 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. | <p>Si. Se destaca el uso de diversas herramientas tecnológicas y sistemas que contribuyen a incrementar la eficiencia y transparencia de los servicios financieros.</p> <p><b>Evidencias:</b> La interconexión del proceso de licitaciones públicas de la LMD con el Portal Web de la DGCP; Portal transparencia.</p> |  |

### **CRITERIO 3: PERSONAS**

*Considerar lo que hace la organización para:*

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>  | <b>Áreas de Mejora</b> |
|---|--|------------------------|
| <p>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.</p> <p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias,</p> | <p>Sí; se analizan mediante las discusiones de la mesa técnica)</p> <p><b>Evidencias:</b> Informe mesa técnica, POA Institucional por Áreas 2018</p> <p>Sí, se ha desarrollado una política de gestión de los recursos humanos)</p> <p><b>Evidencias:</b> Dentro del Plan Estratégico y Procedimientos de Recursos Humanos basados en la normativa de la ley 41.08</p> |                        |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p> <ol style="list-style-type: none"> <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> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> </ol> | <p>Permisos especiales para estudios, maternidad, otros.</p> <p>Si. Están definidas en el manual y perfiles de cargos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de cargos y manual de funciones (En espera de aprobación del MAP)</p> <p>)</p> <p><b>Evidencias:</b> Políticas de RRHH basadas en la normativa 41-08 y sus reglamentos de aplicación.<br/>POA Institucional</p> <p>Sí; se usa esta información como base de esos procesos. <b>Evidencias:</b> Manual de puestos y de funciones</p> <p>Sí; se desarrollan servicios on a las necesidades especiales de las personas.<br/><b>Evidencias:</b> Observatorio municipal y el convenio con OPTIC para la estandarización del portal y presentación de los servicios</p> | <p>No se evidencia el uso de información relativa a las capacidades en el proceso de selección.</p> <p>No se cuenta con un esquema de remuneración o reconocimiento basado en resultados individuales o de equipo</p> <p>No se gestiona el proceso de selección y desarrollo de carrera profesional.</p> |
|---|--|--|

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

| Ejemplos  | 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.  | Sí, mediante el proceso de reclutamiento y selección.<br><b>Evidencias:</b> Relación de expedientes, selección y reclutamiento, evaluaciones de desempeño laboral.  |  |
| 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.  | Sí; para ello se cuenta con el Plan de Capacitación, basado en las necesidades.<br><b>Evidencias:</b> PEI y POA (Línea IV)<br>Plan de Capacitación.   |  |
| 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. | Sí; se consensúan y desarrollan planes de formación, formulados por el ICAM para los servidores internos.<br><br><b>Evidencias:</b><br>PEI, POA y Plan de formación del ICAM.   | No hay evidencias de las entrevistas de desarrollo laboral, donde se compartan expectativas entre trabajadores y supervisores. |
| 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.  | Sí; se desarrollan mediante talleres impartidos a las federaciones, Alcaldes y servidores de la LMD<br><b>Evidencias:</b> Plan de capacitación ICAM; listas de participantes (Jornada Municipal, Taller Alineación Estratégica y Fortalecimiento Institucional) | No hay evidencias de un programa específico para desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo.                         |
| 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).   | Sí; mediante el proceso de inducción.<br><b>Evidencias:</b> Manual de inducción   | No hay evidencias de un acompañamiento individualizado o tutoría   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| 6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.   | Si; en varios casos se designa personal interno para cubrir vacantes)<br><b>Evidencias:</b> Designaciones de personal |   |
| 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).                                | Está en proceso de habilitación el aula virtual).   | Aún no está disponible la posibilidad de formación con métodos multimedia                                       |
| 8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.                                     | Sí; en el área de conflicto de intereses.<br><b>Evidencia:</b> Socialización código de ética                          | No se evidencian actividades formativas en temas relacionados con gestión de la diversidad y enfoque de género. |
| 9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio. |   | No se evalúa al impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas.                             |
| 10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.   |   | No se revisa la necesidad de promover carreras para mujeres y planes relacionados.                              |

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>  | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|---|--|--|
| 1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.  | Se promueve una comunicación abierta y de diálogo.<br><b>Evidencias:</b> Talleres de POA, Talleres de alineamiento estratégico; consultas Encargados de áreas. | No se evidencian actividades de motivación para el trabajo en equipo |
| 2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)). | Sí; se han creado las mesas de trabajo para el desarrollo del POA institucional.<br><b>Evidencias:</b> Creación de buzón de sugerencias                        |  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>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.</p>  | <p>Sí; se involucran a los empleados en el desarrollo de los planes, por medio de las mesas de trabajo para el desarrollo del POA institucional.<br/><b>Evidencias:</b> Actas de mesas de trabajo. Listas de asistencia</p> | <p>No hay evidencias de que los empleados sean involucrados en el diseño de los procesos ni en las acciones de mejora</p> |
| <p>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>  | <p>Sí; con la creación de las mesas de trabajo del POA institucional, alineado con el PEI y la medición con base en el instructivo de la mesa técnica.<br/><b>Evidencias:</b> Informe trimestral del POA</p>                |   |
| <p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p>  | <p>Si. Se aplicó una primera encuesta a empleados.</p>  | <p>No se cuenta con resultados de encuestas a empleados (Se aplicó pero no se han tabulado).</p>                          |
| <p>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.</p>   | <p>(Si)<br/><b>Evidencias:</b> Buzón de sugerencias/ Procedimiento para el manejo del buzón.</p>  | <p>No se realiza consulta específica sobre la calidad de la gestión de RRHH por parte de sus supervisores directos.</p>   |
| <p>7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p>  | <p>Si. Se aplican las señalizaciones de seguridad.<br/><b>Evidencias:</b> Manual de seguridad interna y manual ambiental</p>  |   |
| <p>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.</p> | <p>Si; la organización facilita las condiciones para conciliar la vida laboral y personal de los empleados.<br/><b>Evidencias:</b> Registros de permisos asignados para atender situaciones familiares</p>                  |   |
| <p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>   | <p>Si.<br/><b>Evidencias:</b> Comunicaciones sobre atenciones especiales a empleados con situación de salud desfavorable</p>  |   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| 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). | Sí; como resultado de la evaluación del desempeño.<br><br><b>Evidencias:</b> Reconocimiento al Mérito realizado |  |
|--|---|--|

#### **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.). | La LMD gestiona alianzas con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos, en función a los planes de trabajo.<br><br><b>Evidencias:</b> Convenios con Federaciones de Municipios, Asociaciones, Sociedad Civil, Ministerios rectores de sistemas estratégicos, de Medio Ambiente; Seguridad (Interior y Policía); Proveedores de productos y servicios. |                        |
| 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.  | La institución desarrolla y gestiona acuerdos para apoyar servicios que tienen un amplio componente de responsabilidad social, de seguridad y desarrollo económico.<br><br><b>Evidencias:</b> Acuerdo con Bomberos; Interior y Policía; así como con la Mancomunidad del Gran Santo Domingo para impulsar mejoras en vertedero.   |                        |
| 3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público,  | Sí. La institución desarrolla y apoya la organización de diversas actividades que promueven la colaboración especializada de  |                        |

|   |  |  |
|---|--|--|
| pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.   | sectores con programas vinculados al medio ambiente. <b>Evidencias:</b> Acuerdo con Mancomunidad del Gran Santo Domingo para impulsar mejoras en vertedero/Metas Presidenciales/Programas Quisqueya Aprende Contigo.   |  |
| 4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.                                    | Si. Los resultados de alianzas se monitorizan en las reuniones y talleres de trabajo con los involucrados.<br><b>Evidencias:</b> Actas de la Comisión de Reforma Municipal y de los Consejos de Sectoriales donde LMD participa; con el Ministerio Salud/ CONANI/Ministerio de Trabajo.  |  |
| 5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.                           | Si. A partir de una necesidad identificada, se incluyeron en el PEI alianzas estratégicas de mediano y largo plazo para propiciar la puesta en marcha de propuestas legales de impacto para el sector municipal.<br><b>Evidencias:</b> Ley de Ordenamiento Territorial/ Regionalización. Actas Jornada Capacitación proyecto triangular. |  |
| 6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión. | Si. Cada acuerdo y convenio que suscribe la LMD define las responsabilidades administrativas y financieras de cada una de las partes.<br><b>Evidencias:</b> Convenio para servicios de planeamiento urbano/Gestión de Vertederos.  |  |
| 7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.   | (No aplica)  |  |
| 8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.  | La entidad ha participado en diferentes actividades focalizadas a compartir experiencias. Seminarios, Congresos,   |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | Talleres con Mancomunidades. Participación en eventos nacionales e internacionales. Asamblea Anual de Municipios.<br><b>Evidencias:</b> Registro de las actividades. |  |
| 9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública. | Sí; se cumple con lo establecido en la Ley 340/06 y Reglamento 543-12. <b>Evidencias:</b> Pliegos de condiciones varios.   |  |

#### **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.).  | Si. Se manejan procesos que promueven una política proactiva de servicios a los munícipes/ciudadano/cliente<br>(Componentes del Programa Dominicana Limpia  | No se evidencia la existencia de una política proactiva de información sobre funcionamiento interno de la organización. |
| 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.  | La LMD ha establecido a través del Programa Dominicana Limpia eventos que impulsan canales de comunicación más expeditos entre los Ayuntamientos y la ciudadanía.<br><b>Evidencias:</b> Talleres de conformación de juntas de vecinos en municipios intervenidos por el Programa/Puntos Limpios en las escuelas/Listado participantes a talleres. |   |
| 3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad. | Si. La entidad impulsa, colabora y promueve iniciativas para involucrar a los ciudadanos clientes, apoyando los eventos de capacitación para el Presupuesto Participativo. Además, asigna recursos a Federaciones y Asociaciones para acciones  |   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | de capacitación y la promoción de espacios de participación (Asamblea de Municipios).<br><b>Evidencias:</b> Actas y registros de actividades.   |  |
| 4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, 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.).  | Si. Se recogen sugerencias internas en el buzón institucional y se sistematizan informaciones en la Memoria Institucional   | No se muestran evidencias de que esté definido formalmente el marco de trabajo para recoger datos mediante los medios más adecuados.                                       |
| 5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).                                      | Si. En la página web se cuenta con un subportal de transparencia. Se evalúan las informaciones vinculadas con la transparencia y se emiten informes con puntuación obtenida.<br><b>Evidencias:</b> Portal institucional/Informe DIGEI   |  |
| 6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción). | El Programa Dominicana Limpia contempla el rol de la comunidad en la mejora de los servicios vinculados con el reciclaje como medio de reducir los desechos al sitio de disposición final. En funcionamiento, el observatorio municipal responsable de medir nivel de satisfacción de usuarios. |  |
| 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.   | El PEI y POA de la LMD relaciona en sus líneas de acción, la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la entidad acompañado de sistemas de medición al funcionamiento de tales procesos, acompañado de informes que dan cuenta de los beneficios del programa y la                     | No se evidencia que se gestionen las expectativas de los clientes ni se cuenta con la Carta Compromiso que les defina y explique lo relativo a los indicadores de calidad. |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | necesidad de contar con la Carta Compromiso como resultado del modelo CAF.   |   |
| 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. | Se cuenta y se mantienen establecidos canales de comunicación con las comunidades, que permite, medir y determinar la forma de evolución de los servicios ofertados y su necesidad de mejora. <b>Evidencias:</b> Encuesta de satisfacción del observatorio SISMAP servicios. | No hay evidencias de que se asegura la actualización permanente del comportamiento individual y social de los ciudadanos. |

### 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.   | SI.<br><b>Evidencias:</b> PEI, POA, Manual de Políticas de Control Interno y Presupuesto   |   |
| 2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.   | SI; se contemplan como parte de la Metodología VAR (Valoración y Administración de Riesgos)<br><b>Evidencias:</b> Documentos VAR   |   |
| 3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.   | S., se transparentan mediante reportes y publicaciones en la página web.<br><b>Evidencias:</b> Reporte de Ejecución Presupuestaria/ Página WEB/Portal de Transparencia       |   |
| 4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes. | Si; se usan los sistemas de control provistos por los organismos rectores.<br><b>Evidencias:</b> Reporte ejecución presupuestaria/Reportes organismos de control financiero. | No se aplica la contabilidad de costos. |

|  |   |   |
|--|---|---|
| 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.). | Sí; los sistemas de planificación y control ya referidos.<br><b>Evidencias:</b> Presupuesto institucional                           |   |
| 6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.  | Si. Para cumplir con las normativas, se mantiene un control financiero centralizado.  |   |
| 7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.  | (SI)<br><b>Evidencias:</b> Contemplado en la Metodología VAR  | No se realiza análisis costo-beneficio para fundamentar las decisiones financieras. |
| 8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.  | Si. Se realiza al aplicar el presupuesto con base en el PEI (Determinación de recursos).<br><b>Evidencias:</b> PEI. Metodología VAR |   |

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>   | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|---|---|--|
| <p>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.</p> <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su 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>Si; se desarrollan mediante los manuales elaborados para esta gestión.<b>Evidencias:</b> Manual de Procedimientos TI y Manual de gestión de documentos</p> <p>Si; se asegura la recolección, procesamiento y uso eficaz de la información)</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de Comunicaciones y Plan de Comunicación Interna. Buzón de Denuncias (Contemplado en el Código de Ética)</p> <p>(SI)</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de Comunicaciones y Plan de Comunicación Interna</p> | <p>No hay evidencias de un control constante de la información y conocimiento, atendiendo a su relevancia.</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>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 tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>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.</p> <p>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 dejen la organización.</p> | <p>(SI)</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de Comunicaciones y Plan de Comunicación Interna</p> <p>Circulares, Reuniones, etc., Redes Sociales.</p> <p>(SI)</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de Comunicaciones y Plan de Comunicación Interna</p> <p>Sí; se garantiza el intercambio y disponibilidad de información con los grupos de interés.)</p> <p><b>Evidencias:</b> Página Web, Memoria Anual,</p> <p>(Si; se busca retener dentro de la organización la información y el conocimiento.</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de TI, Acuerdo de confidencialidad, Manual de procedimientos</p> | <p>No se evidencia que los canales internos disponibles sean usados para que los empleados tengan acceso a información y conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos.</p> <p>No se evidencia un aseguramiento de intercambio permanente de conocimientos entre empleados.</p> |
|---|--|--|

#### SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

| Ejemplos  | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)   | Áreas de Mejora  |
|---|--|--|
| <p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>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.</p> | <p>(SI)</p> <p><b>Evidencias:</b> PEI Y Manual De Políticas De Control Interno</p> | <p>No se implementa, monitoriza y evalúa la relación costo-efectividad de las TICs</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</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>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.</p> <p>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.</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>(SI)</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de Procedimientos de TI</p> <p>(Si;)</p> <p><b>Evidencias:</b> Foto del Laboratorio Virtual</p> <p>Se aplica la tecnología adecuada a la interacción con los grupos de interés y para desarrolla y mantener redes internas y externas</p> <p>SI; la organización está pendiente de las innovaciones tecnológicas.)</p> <p><b>Evidencias:</b> Convenio con la OPTIC y la Certificación<br/>(La organización cuenta con un Manual de Gestión Ambiental</p> | <p>No se evidencia que se contemplen las capacidades de las personas para el uso eficaz y eficiente de la tecnología.</p> <p>No se evidencia la aplicación formal de las tecnologías a la gestión de los proyectos y tareas.<br/>No se gestiona el conocimiento<br/>No se cuenta con formación on-line</p> <p>No se define la utilización de las TICS para la mejora del servicio prestado.</p> <p>No se adopta un marco de trabajo de las TIC para ofrecer servicios online.</p> <p>No se cuenta con una política específica para el manejo de las TICS.</p> <p>No se evidencia que se toman en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC</p> |
|--|---|--|

### SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)   | Áreas de Mejora   |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</li> <li>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</li> <li>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> <li>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</li> <li>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</li> <li>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad</li> </ol> | <p>(Si)<br/> <b>Evidencias:</b> Contemplado en el PEI y Carta de servicios en el portal</p> <p>(Si; se consideran estos aspectos en el PEI y el POA de las áreas involucradas.)<br/> <b>Evidencias:</b> Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo</p> <p>Si.<br/> <b>Evidencias:</b> Manual de Funciones (donde se reflejan estas responsabilidades) y el Plan de Gestión Ambiental</p> <p>Si.<br/> <b>Evidencias:</b> Manual de Funciones (donde se reflejan estas responsabilidades) y el Plan de Gestión Ambiental</p> <p>Sí; se garantiza esta accesibilidad.<br/> <b>Evidencias:</b> Plano de acceso al parqueo de la Institución.</p> <p>Si;<br/> <b>Evidencias:</b> Manual de Procedimiento de Activo Fijo y Manual de Política de Control Interno</p> <p>Si.</p> | <p>No se evidencia un análisis formal del equilibrio del emplazamiento físico con las necesidades de los usuarios.</p> <p>No se contempla en la gestión de activos la posibilidad de un reciclado seguro.</p> |

|        |   |  |
|--------|---|--|
| local. | <b>Evidencias:</b> Evidencias de actividades que se realizan dentro de la LMD de otras Instituciones, Federaciones. |  |
|--------|---|--|

**CRITERIO 5: PROCESOS**

Considerar lo que la organización hace para:

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>  | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</li> <li>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</li> <li>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li> <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> </ol> | <p>Si; cuentan se cuenta con una guía para identificación y documentación de procesos.</p> | <p>Aunque cuentan con un manual de procedimientos y una guía, no se han identificado, documentado ni mapeado los procesos de la organización<br/>Como no se han identificado los procesos, tampoco están identificados los dueños de los mismos</p> <p>No se han identificado ni documentado los procesos</p> <p>No se han identificado ni documentado los procesos.</p> <p>No se han identificado ni documentado los procesos.</p> <p>No se han identificado ni documentado los procesos.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>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.</p> | <p>(Si)<br/> <b>Evidencia:</b> Para monitorear tenemos los lineamientos establecidos en el Manual de procedimientos de TI y para evaluar el impacto, se diseñaron los formularios de servicios.</p> <p>(Si)<br/> <b>Evidencia:</b> Contratación de Consultores Nacionales e Internacionales, y Acuerdos con Universidades, Maestrías etc.</p> | <p>No se han identificado ni documentado los procesos</p> <p>No se ha elaborado la carta de servicio ni los indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos.</p> <p>No se innova en los procesos, pues aún no han sido levantados.</p> |
|---|---|---|

**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.  | (Si)<br><b>Evidencia:</b> Lo podemos ver en el Manual de Planeación Estratégica, en el cual tenemos una guía diseñada para identificar estos productos y alinearlos a los procesos.   | No están identificados 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.). | (Si)<br><b>Evidencia:</b> Por medio de encuestas contempladas en el Plan Operativo, a través del Buzón de sugerencias y a través de las reuniones realizadas en el comité ejecutivo y la mesa técnica, se puede ver en las actas. |  |
| 3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos  | (Si)  |  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| 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>Evidencia:</b> Por medio de encuestas contempladas en el Plan Operativo, a través del Buzón de sugerencias y a través de las reuniones realizadas en el Comité Ejecutivo y La Mesa Técnica, se puede ver en las Actas..                      |   |
| 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.  | (Si)<br><b>Evidencias:</b> Los registros de participación en la Socialización con las Autoridades Municipales. (Nuestros Clientes) y Socialización e Inducción con los empleados.   | No se evidencia que se haya preparado a los ciudadanos/clientes ni a los trabajadores de la organización para una nueva relación entre ambos. |
| 5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.  | (Si)<br><b>Evidencias:</b> Está contemplado en el plan estratégico y en el plan de comunicación institucional   | No se evidencia que los ciudadanos/clientes hayan sido involucrados en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios.                   |
| 6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.  | Si. La información adecuada está disponible para los ciudadanos.<br><b>Evidencias:</b> Plan de Comunicación Institucional, Manual de Procedimiento de Comunicación y en los Procedimientos de la Oficina del Libre Acceso a la Información OAI. |   |
| 7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.). | S; se promueve por medio de comunicar a los ciudadanos las informaciones importantes.<br><b>Evidencia:</b> Publicidad en los diferentes medios de comunicaciones y a través de la página WEB  |   |
| 8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.  | (Si)<br><b>Evidencia:</b> Tenemos un procedimiento para manejar las quejas recibidas a través del Buzón de Sugerencias  | No se ha desarrollado un procedimiento estructurado para gestionar las quejas y reclamaciones.  |

**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.   | Si;<br><b>Evidencia:</b> se puede visualizar en la página WEB   |   |
| 2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.   | (Si)<br><b>Evidencia:</b> Acuerdo con la Cervecería Dominicana, con referencia al Proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades de la Gestión Integrada de los Residuos Sólidos en la RD. (Dominica Limpia), Acuerdos con las Asociaciones Municipales y con varias Universidades. |   |
| 3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.   | Si.<br><b>Evidencia:</b> Programa Dominicana Limpia, 911 y Medio Ambiente.  | No se evidencia la disponibilidad de un sistema compartido para 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.  |   | No se realiza el análisis de los ciudadanos/clientes a través de otras organizaciones para coordinar procesos.    |
| 5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.   |   | No se evidencia la creación de grupos de trabajo con los proveedores de servicios para la solución de 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).                         | (Si)<br><b>Evidencia:</b> Ver Informes de la Mesa Técnica   | No hay evidencias de que se creen incentivos y condiciones para la creación de procesos inter-organizacionales    |
| 7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades). |   | No se ha creado una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización. |

## CRITERIOS DE RESULTADOS

## **CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES**

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

### **SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción**

**Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:**

| <b>Ejemplos</b>  | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b> | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</li><li>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</li><li>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</li><li>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</li><li>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</li><li>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</li><li>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</li><li>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</li></ol> |   | No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos-clientes acerca de la gestión de la organización. |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 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.                |  |  |

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora   |
|--|--------------------------------------|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</li> <li>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</li> <li>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</li> <li>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</li> </ol> |                                      | No se ha realizado medición de resultados en relación con la participación. |

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora   |
|--|--------------------------------------|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</li> <li>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</li> <li>3. Costo de los servicios.</li> <li>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</li> </ol> |                                      | No se cuenta con medición relativa a la accesibilidad de la organización. |

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b> | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de canales de información y su eficiencia.</li> <li>2. Disponibilidad y precisión de la información.</li> <li>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</li> <li>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</li> <li>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</li> </ol> |   | No se realizan mediciones acerca de la transparencia de servicios y productos. |

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b> | <b>Áreas de Mejora</b>  |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</li> <li>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</li> <li>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</li> </ol> |   | No se cuenta con resultados de indicadores sobre calidad y prestación de servicios. |

**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> |
|-----------------|---|------------------------|
|-----------------|---|------------------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</li> <li>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</li> <li>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</li> <li>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</li> <li>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</li> <li>6. La responsabilidad social de la organización.</li> </ol> |  | <p>No se cuenta con resultados de medición de la percepción de las personas.</p> |
|--|--|--|

**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>   |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <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>No se cuenta con resultados de medición de la percepción de las personas.</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> |   | No se cuenta con resultados de medición de la percepción de las personas. |

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b> | <b>Áreas de Mejora</b>  |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</li> <li>2. Motivación y empoderamiento.</li> <li>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</li> </ol> |   | No se cuenta con resultados de medición de la percepción de las personas. |

### **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</li> </ol> | 46% de las personas respondieron a la encuesta de clima organizacional. | <p>No se cuenta con resultados de medición del comportamiento de las personas.</p> <p>No se cuenta con resultados de medición en relación con número de propuestas de mejora</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>mejora, participación en grupos de discusión internos).</p> <ol style="list-style-type: none"> <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 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.).</li> <li>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</li> <li>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</li> <li>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</li> </ol> | <p>Todos los años se realizan diversos reconocimientos.</p> | <p>y participación en grupos de discusión internos.<br/>No se cuenta con resultados de indicadores relacionados con el rendimiento individual.</p> <p>No se mide el nivel de involucramiento de las personas en las actividades de mejora.<br/>No se mide el nivel de uso de tecnologías de información y comunicación.<br/>No se miden indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades.</p> <p>No se cuenta con resultados de indicadores relacionados con la capacidad de las personas para tratar con ciudadanos/clientes.</p> <p>No se cuenta con medición formal de la frecuencia de acciones de reconocimiento<br/>No se recoge información relacionada con dilemas éticos.<br/>No se mide la frecuencia de participación en actividades relacionadas con la responsabilidad social.</p> |
|---|---|--|

### **CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

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

### SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

| Ejemplos   | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora  |
|--|--------------------------------------|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</li> <li>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</li> <li>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.).</li> <li>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</li> <li>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de</li> </ol> |                                      | <p>No se realizan mediciones de la percepción de la sociedad en relación con la organización</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p> |  |  |
|--|--|--|

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

| <b>Ejemplos</b>   | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b> | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</li> <li>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</li> <li>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</li> <li>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo</li> </ol> |   | <p>No se realizan mediciones en rendimiento organizacional en relación con indicadores de responsabilidad social</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</li> <li>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</li> <li>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).</li> <li>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).</li> <li>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</li> </ol> |  |  |
|--|--|--|

**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>  |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</li> <li>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</li> <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</li> </ol> |   | <p>No se cuenta con mediciones concretas de los resultados externos en relación con la consecución de objetivos en términos de productos y efectos.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>las autoridades y la organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Resultados de las inspecciones y auditorias 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> |  |  |
|--|--|--|

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

| <b>Ejemplos</b>  | <b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b> | <b>Áreas de Mejora</b>   |
|--|---|--|
| <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 aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</li> <li>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.</li> </ol> |   | <p>La organización no cuenta con resultados relacionados con el nivel de eficiencia.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</li> <li>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</li> <li>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</li> <li>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</li> </ul> |  |  |
|--|--|--|

**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.