



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado 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.
 - a. **Incluya evidencias.** Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.
5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”. b. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIO I: LIDERAZGO

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

[illegible]

casos. 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).	Realizamos reuniones mensuales con el personal según calendarización (primer lunes de cada mes).	No tenemos un manual de funcionamiento y procedimientos, ni hemos definido un organigrama institucional. No hemos organizado ninguna capacitación sobre manejo de conflictos y comunicación asertiva.
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 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	Estructura por departamento definida y contamos con líderes que han sido escogidos según su competencia en la mayoría de las áreas. Evidencia: organigrama, relación de supervisores con su área de formación. Personal con buen nivel profesional y especializado por departamentos. Evidencia: relación del personal por departamento con su área de formación. Tenemos el comité de gestión de calidad y en proceso página web. Tenemos un sistema de interconexión para todos los departamentos a través de Municipia. Evidencias: Relación de miembros del	Necesitamos evidenciar que estamos en proceso de organización y que requerimos de una estructura de gestión adecuada. Necesitamos revisar los niveles, funciones, responsabilidades y competencias de estos en el sistema de gestión que requiere reforzamiento. No se evidencia que se identifiquen las capacidades del personal o que se evalúe el desempeño. No tenemos plan estratégico, ni indicadores definidos para medir los resultados cuantificables de acuerdo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés. No tenemos un cuadro de mando integral, ni hemos lanzado la página web.

de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 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. 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.	comité de gestión de calidad e informe del proyecto de página Web en ejecución. Perfiles en redes sociales habilitados. Publicaciones en medios de comunicación. Aplicamos el modelo CAF para el que fuimos capacitados el 21/11/2016 y en base al que hicimos nuestro autodiagnóstico. Evidencia: Lista de participantes del taller CAF, lista de participantes de la reunión del comité de calidad para trabajar en el autodiagnóstico CAF. Tenemos página web elaborada. Evidencia: Informe de avance del proyecto de página web. Buen clima laboral y sistematización de reuniones. Existencia de un procedimiento para las compras. Evidenciar: Programación de reuniones, minutas con pruebas de participación, procedimiento de compras. Tenemos comunicación con los grupos de interés. Evidencias: Encuentros con grupos de interés (juntas de vecinos y otras organizaciones de la sociedad civil, así como visitas a los medios de comunicación), mural. Nuestros directivos dedican numerosas horas fuera de su jornada laboral para reunirse y atender asuntos de relevancia buscando mejoras a cada situación. Evidencias: Circulares internas y minutas de reuniones en horas extras del personal	No tenemos sistema de gestión de calidad implementado. Nuestra página web no está en funcionamiento y le faltan los espacios interactivos. No hemos organizado talleres de para trabajo en equipo. No hemos definido los procesos ni informado a los empleados del proyecto de documentación de procesos. No contamos con correos institucionales, brochures, revistas, ni monitor en sala de espera para ir presentando las informaciones que nuestros usuarios necesitan conocer. No guardamos agenda, minutas y registros de asistencia en todas las reuniones.
--	--	---

10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	directivo. Cabildo abierto y presupuesto participativo elaborado. Evidencias: Presupuesto participativo, actas de sesiones del Concejo de Regidores.	No hemos calendarizado sesiones abiertas para la pluralidad de la expresión.
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	El personal en su mayoría esta empoderado. Los encargados departamentales predicen con el ejemplo. La mayoría de los empleados cumplen el horario establecido y trabajan con responsabilidad. Evidencias: minutas de reuniones en las que se establecen o distribuyen responsabilidades, registros de asistencia.	Hace falta la revisión y socialización de los valores y objetivos institucionales. No hemos instalado un sistema electrónico para el registro de asistencia.
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	Tenemos un buen clima laboral donde se fomenta la participación de todos y la apertura a todos. Evidencia: Fotos del angelito, minutas de participación de las personas con sus supervisores por área.	No guardamos evidencias de las relaciones interpersonales.
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Realizamos reuniones de personal donde se discuten diferentes temas de la organización. Evidencia: Minutas.	Carecemos de un buzón de sugerencia electrónico y físico.
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.	Suministro de equipos de computación y otras herramientas al personal. Evidencias: Facturas de compras de computadoras, fotos de	Hace falta programar la identificación de necesidades por departamentos a fin de buscarles soluciones.

5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	computadoras, compas de herramientas para el uso del personal que trabaja en tareas técnicas o de servicios generales. Realizamos reuniones de personal por departamentos donde todos tienen la oportunidad de participar. Evidencia: Minutas. La actual gestión promueve el reconocimiento público del trabajo excepcional. Se inició reconociendo al encargado del cementerio municipal por los resultados de su gestión. Evidencias: Aunque el reconocimiento fue oral, se registró en la minuta. Tenemos formularios de peticiones de permisos disponibles para nuestros empleados que los necesiten de acuerdo con las normativas legales. Se está coordinando una célula de alfabetización para los empleados que aún no saben leer ni escribir, según se está haciendo el levantamiento. Evidencias: Registros del levantamiento de empleados que necesitan alfabetizarse, minutas, registros de participantes de reuniones con representantes del programa Quisqueya Aprende Contigo.	Hace falta generar la cultura de guardar minutas de reuniones de forma sistemática. No se ha diseñado una política de reconocimientos a los empleados. No tenemos un plan de capacitación y entrenamiento.
---	--	--

8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Realizamos reuniones de personal por departamentos donde todos tienen la oportunidad de participar. Evidencia: Minutas. Tenemos formularios de peticiones de permisos disponibles para nuestros empleados que los necesiten de acuerdo con las normativas legales. Evidencias: Fichas y formularios.	No se ha planificado un proceso más estructurado para conocer las recomendaciones de los empleados y trabajar con la retroalimentación. No se ha diseñado una política de reconocimientos a los empleados. No contamos con un fondo de solidaridad para ayudar a los empleados que lo necesiten.
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	La existencia de los grupos de interés y sus necesidades se encuentran identificables. Evidencias: registro grupos de interés y registros de las principales necesidad, asambleas comunitarias y presupuesto participativo.	No tenemos evidencia de aplicación de los acuerdos plasmados en los presupuestos participativos ya elaborados.
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	El alcalde trabajó para la creación de patronato para administración de la funeraria con diferentes actores de la sociedad. Evidencia: Reglamento aprobado por el Concejo de Regidores.	No tenemos evidencia de aplicación de los acuerdos plasmados en el reglamento de administración de la funeraria municipal a cargo del patronato.
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	Identificamos las leyes 176-07, 41-08 y 01-12, así como PLANDESAR y el Plan de Desarrollo Municipal como enunciados de políticas públicas a incorporar en nuestra planificación. Evidencias: Las legislaciones y planes mencionados.	No tenemos evidencia de consideración de todos los aspectos de las legislaciones 176-07, 41-08 y 01-12, así como de los PLANDESAR y el Plan de Desarrollo Municipal en la planificación estratégica del Ayuntamiento del Municipio de Fantino.
4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.		No se evidencia que se hayan enlazado los planes del ayuntamiento a los requerimientos legales y de planificación nacional conforme a las políticas públicas relevantes.
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Se realizan reuniones con diferentes sectores de los grupos de interés.: empresarios, políticos, sociedad civil. Evidencias: Minutas.	No se sistematizan las reuniones y encuentros con grupos de interés
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Asumimos la presidencia del Consejo del Plan Quisqueya Aprende Contigo. El alcalde es segundo vicepresidente de la región Cibao Sur de FEDOMU. El alcalde también	No todos los acuerdos y alianzas han sido formalizados con nuestros grupos de interés.

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.). 8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	está a la espera de la conformación del Consejo de la Mancomunidad. Hemos estrechado las relaciones con el Ministerio de Administración Pública (MAP) a través de las solicitudes de servicios que se nos han respondido. Evidencias: Comunicaciones con autoridades de las instituciones mencionadas. Trabajamos con el Consejo del Plan Quisqueya Aprende Contigo, FEDOMU, con grupos empresariales, asociación de juntas de vecinos, Calizamar, entre otros. Tenemos propuestas de firmas de acuerdos con: Indotel, Infotep, Casa de Cultura, Club 4 de Julio, con diferentes organizaciones para la Unión Carnavalesca, con Conacao. Evidencias: Comunicaciones con autoridades de las instituciones mencionadas, listados de participantes de actividades realizadas, acuerdos formalizados. El Ayuntamiento del Municipio de Fantino ha sido invitado a participar en diferentes actividades por parte de grupos de interés. Evidencias: invitaciones a diferentes convocatorias de la pastoral social de la Iglesia, el sindicato de los trabajadores, de Fedomu, grupos deportivos, entre otros. Las relaciones con los medios de comunicación, con los usuarios y con los grupos de interés se expresan en la buena reputación del Ayuntamiento. Evidencias: Respuesta a las convocatorias del Ayuntamiento de Fantino, tanto por la organización como por el Consejo de Alfabetización, lista de participantes,	No todos nuestros acuerdos han sido formalizados. No se evidencia que se haya implicado el Ayuntamiento del Municipio de Fantino en los resultados de las convocatorias a las que ha sido invitado para consensuar con los grupos de interés. No se han hecho efectivas las rendiciones de cuentas ni se ha creado la oficina de libre acceso a la información.
---	---	--

10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	superación de expectativas en la asistencia a Cabildo Abierto a pesar de las condiciones atmosféricas.	No disponemos de un plan de mercadotecnia institucional enfocado en los grupos de interés.
---	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 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).	El Ayuntamiento Municipal de Fantino tiene identificados los grupos de interés. Evidencia: Relación de grupos existentes en el municipio El ayuntamiento de Fantino ha iniciado el proceso de llenado de guía CAF. Evidencia: autodiagnóstico en proceso de elaboración	No se ha comunicados a los grupos en su conjunto los resultados de la organización No se aplican encuestas para determinar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción No se aplican de encuestas ni hay buzón de sugerencias para revisar variables político- legales, socio-culturales, medioambientales y económicas No se miden las informaciones sobre el desempeño/desarrollo de la organización No se ha realizado análisis FODA para determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 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. 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. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Se han realizado varias asambleas comunitarias para la elaboración del presupuesto participativo. Evidencia: listados de asistencia, listados de obras aprobadas y resolución No. En el presupuesto aprobado para el año 2017 hay recursos asignados para actualizar la estrategia de la organización	No está asegurado que se está traduciendo misión y visión en objetivos estratégicos Hace falta mayor involucramiento de los grupos de interés en el desarrollo de estrategias y planificación de manera participativa No hay instrumentos técnicos definidos para evaluar el impacto de los servicios No son suficientes los recursos asignados en el presupuesto 2017 para Implementar estrategias de recaudaciones No hay evidencia que se da prioridad a las necesidades de los grupos de interés No existen políticas definidas sobre responsabilidad social

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 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. 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). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).	Se establecieron prioridades y responsabilidades de ejecución en el presupuesto del 2017. Evidencia: presupuesto 2017	No se ha implantado estrategia de planificación sobre definición de prioridades a corto y mediano plazo No tenemos evidencia de que se han elaborado los objetivos estratégicos ni la elaboración planes operativos anuales No tenemos evidencia que existan planes y programas con objetivos por resultados No se utilizan los medios de comunicación y redes sociales para comunicar de forma eficaz los objetivos y planes Ne se tienen instrumentos para monitoreo, mediciones y/o evaluaciones No hay evidencia de la aplicación de instrumentos de monitoreo y evaluación

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No se realizan evaluaciones periódicas sobre reorganización y mejora de las estrategias y métodos de planificación
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	El ayuntamiento Municipal de Fantino ha solicitado apoyo al MAP en formación y creación de laboratorios de conocimientos. Evidencia: Copia carta de solicitud al MAP	No hay evidencia de que exista una cultura para la innovación y formación en la institución
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se aplican encuestas para medir los indicadores internos para el cambio
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se Implementan debates sobre la innovación y la modernización planificada
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).		No hay evidencia de que exista un sistema de gestión de cambio
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No se ha asegurado recursos en el presupuesto del 2017 para implementación de los cambios necesarios
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		Carecemos de espacios interactivos en los medios electrónicos
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y		No disponemos de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de los servicios

para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.		
---	--	--

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	El alcalde ha solicitado un plan de las necesidades de RRHH actuales y futuras Personal necesario en la mayoría de los departamentos. Evidencia carta de solicitud a RR/HH Selección de personal de acuerdo al perfil requerido en los cargos de dirección. Evidencia: Curriculum del personal seleccionados Selección de personal de acuerdo al perfil requerido en los cargos de dirección. Evidencia: Curriculum del personal seleccionados Se hacen reconocimientos públicos en las reuniones del personal a los empleados más destacados cada mes. Evidencia: Minutas de reuniones, copia de certificados como	No se ha realizado un análisis actualizado sobre las necesidades de Recursos Humanos en la institución No hay evidencia de que exista un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos ni de Inducción al personal de nuevo ingreso No hay elaborado un manual operativo de puestos y funciones No se ha elaborado una política clara de Gestión de Recursos Humanos

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). 6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos. 7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura. 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).	empleado del mes y copia de cheques de incentivo	No hay evidencia de que exista un Plan de Gestión de Recursos Humanos ni de instrumentos para evaluar el desempeño de cada servidor No se ha elaborado el manual operativo de puestos y funciones No hay evidencia de que exista un Plan de Gestión de Recursos Humanos No se ha elaborado el Plan de Gestión de Recursos Humanos en Cumplimiento de la Ley de Función Pública 41'08 y sus reglamentos
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	Los Nombramientos han sido realizados según el campo de conocimiento y formación de cada personal. Evidencias: curriculum del personal seleccionada en cada puesto	No se realizan evaluaciones del personal actual ni se comparan sus competencias con el puesto que ocupa para determinar necesidades de reubicación

2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		No hay evidencia de que se haya elaborado un Plan estratégico para el desarrollo de capacidades sobre necesidades actuales y futuras de la institución
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.		No hay evidencia de que se haya elaborado un Plan de desarrollo personal por competencias
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.		No se realizan talleres sobre Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo ni se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para detectar niveles de competencias en los mismos
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).		No hay guías para apoyar a los nuevos empleados y acompañarlos en tutoría para mejorar su desempeño
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.		No hay evidencia de que existan acciones para promover la movilidad interna o externa de los empleados
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el		No existen métodos para promover y desarrollar la formación de los empleados

puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).		
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		No existen Planes para realizar actividades formativas en materia de gestión de riesgos, manejo de conflictos, diversidad, género y ética
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se dispone de herramientas para evaluar el impacto de los programas formativos de la institución
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se realizan reuniones con las mujeres para consensuar sus necesidades de formación y elaborar un programa con las carreras acordadas

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No hay evidencia de que se esté promoviendo una cultura de comunicación abierta.
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)).	El ayuntamiento Municipal de Fantino realiza reuniones mensuales con el personal de la institución para socializar ideas y desarrollar mecanismos de sugerencias de la gestión. Evidencia: Minutas de reuniones con el personal	No se han colocado buzones de sugerencias ni otros mecanismos que permitan a todos los empleados participar en las decisiones de la institución.
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		No son involucrados los empleados en desarrollo de planes estratégicos, ni en la implementación de acciones de mejora de las acciones de la institución

procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.		
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No hay evidencia de que se busque el consenso y acuerdos entre los directivos y los empleados del Ayuntamiento
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se dispone de herramientas para medir el nivel de satisfacción de los empleados y publicar sus resultados
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No existen mecanismos para que los empleados del ayuntamiento puedan opinar sobre la calidad de gestión de RR/HH
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se han adquirido nuevos equipos a fin de asegurar mejores condiciones laborales de los empleados del ayuntamiento. Evidencia: factura de compras de equipos	No hay evidencia de que se cumpla con el manual de puestos y funciones ni de la capacitación periódica del personal sobre el cuidado del medio ambiente y el buen manejo de los desechos sólidos
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.		No hay evidencia de que estén garantizadas las condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleos
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se dispone de un plan de gestión de recursos humanos ni el trato adecuado para las personas desfavorecidas o con discapacidades
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	Se hacen reconocimientos públicos en las reuniones del personal a los empleados más destacados cada mes. Evidencia: Minutas de reuniones, copia de certificados como empleado del mes y copia de cheques de incentivo	No existe ningún plan de gestión de recursos humanos en lo referente al reconocimiento de empleados o recompensa

bienestar).		
-------------	--	--

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Se están identificando los proveedores que reúnan los requisitos legales para realizar las compras. Evidencia: Relación de proveedores identificados	No se están implementando relaciones con instituciones públicas y privadas que repercutan en el mejoramiento de la calidad de los servicios de la Alcaldía: INFOTEP, Escuelas, Liceos, Casa de la Cultura, Clubes, INAPA, SESPAS, Empresas Suplidoras, Universidades, Sociedad Ecológica, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Compañías de Comunicaciones, EDENORTE.
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.	Está en proceso la firma de un acuerdo de colaboración con la Escuela Emiliano Espaillat. Evidencia: borrador de acuerdo	No se han concretado acuerdos con otras instituciones públicas y privadas.
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.		No tenemos proyectos elaborados tendentes a fomentar colaboraciones especializadas que promuevan el mejoramiento de los servicios de la Institución. Ejemplo: FOMISAR, INFOTEP, UTECO, UCATECI
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No existen herramientas para monitorear y evaluar resultados de alianzas o colaboraciones
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No hay evidencia de que se hayan identificado necesidades de alianzas público-privadas
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración,		No está definida la responsabilidad de cada socio en la gestión de alianza o colaboraciones

incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se están aumentando las capacidades organizativas explorando las posibilidades de las agencia de colocación
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se están intercambiando buenas practicas con los socios
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No existe reglamento para seleccionar proveedores aplicando criterios de responsabilidad social

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).		No tenemos evidencia de que exista una política proactiva de información
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Reuniones con Juntas de Vecinos del Municipio. Implementación de Presupuesto Participativo. Evidencias: minutas de reuniones y presupuesto participativo aprobado	Hace falta animar activamente a los ciudadanos/clientes a organizarse y a que expresen sus necesidades
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.	Reuniones con Juntas de Vecinos del Municipio. Implementación de Presupuesto Participativo. Evidencias: minutas de reuniones y presupuesto participativo aprobado	Hace falta herramientas para involucrar a los ciudadanos/clientes en las tomas de decisiones

4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Reuniones con Juntas de Vecinos. Evidencia: Minutas de reuniones	No se dispone de herramientas para recoger datos y sugerencias, ni encuestas periódicas para medir el nivel de satisfacción de los usuarios
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).		No tenemos Funcionando la página Web, ni se publican Brochures, Revista Municipal, Programas de TV, Redes Sociales, etc. Que aseguren la transparencia de las operaciones y tomas de decisiones
6. Definir y acordar 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).		No se realizan mediciones para determinar el nivel de satisfacción de los ciudadanos/clientes sobre la gestión municipal
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.		No se está dando explicaciones a los ciudadanos/clientes sobre los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad
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 hay una programación de reuniones sistemáticas para consultar y tomar en cuenta las sugerencias y solicitudes de los grupos de interés

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.		No se ha revisado ni actualizado el Plan Estratégico. Existente, para determinar que el mismo se gestiona de manera eficaz, eficiente y ahorrativo
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No hay evidencia de que exista un Plan de Gestión Financiera
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.		No tenemos evidencia de que se cumpla de transparencia y libre acceso a la información
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No está asegurado el cumplimiento de una gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No hay evidencia de que existan sistemas de planificación de control presupuestario
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.		Las responsabilidades financieras no están siendo delegadas o descentralizadas, manteniendo el control
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se están decidiendo las inversiones sobre las bases del control financiero, el análisis de costos-beneficios y la sostenibilidad en la ética
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se dispone de herramientas para medir los resultados de la ejecución presupuestaria

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 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. 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.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la	Realización de consultas y asambleas comunitarias para la elaboración de presupuesto participativo. Evidencia: actas de reuniones y acuerdos comunitarios para el presupuesto participativo	No se dispone de sistemas instalados para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos No hay mecanismos establecidos en la institución para garantizar que la información disponible a lo externo sea recogida, procesada y almacenada eficazmente Es necesario alinear las informaciones producidas a un plan estratégico y con las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés No se han aprovechado los canales internos para difundir la información tales como intranet, correos, revistas internas, página web, correos, redes sociales, etc. No se están implementando intercambios permanentes de conocimiento entre el personal de la institución No se han dado a conocer de manera adecuada los resultados de los presupuestos participativos a los ciudadanos/clientes.

sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.		No hay política establecida para retener la información y el conocimiento de los empleados
--	--	---

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 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. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por		No hay evidencia de que existe un plan sobre gestión de la tecnología en la institución No se dispone de instrumentos para medir la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas en la institución No se ha elaborado un plan sobre gestión de la tecnología en la institución que asegure el uso seguro y eficiente Elaborar plan sobre gestión de la tecnología en la institución No se está aplicando de forma eficiente las tecnologías más adecuada Del conocimiento De actividades formativas y de mejora De interacción De desarrollo y mantenimiento de redes internas y externas No existe un plan sobre las TIC y de cómo estas pueden ser utilizadas para mejorar el servicio

ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 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.		prestado No se dispone de herramienta tecnológicas para como página Web y correos institucionales para ofrecer servicios online a los ciudadanos La institución no está atenta a las innovaciones tecnológicas Elaborar protocolo a seguir para impresiones, disposición de cartuchos y tóner, disminuir las impresiones aumentando los servicios electrónicos
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 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. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales	Se han realizado reubicación de algunas oficinas para mejorar las condiciones de los usuarios. Evidencia: Divisiones realizadas en oficinas, facturas y fotos	Hace falta mejor distribución y ubicación de las oficinas de modo que faciliten el acceso y el ofrecimiento de servicios eficientes a los usuarios No está asegurado el uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones en el palacio municipal No se ha elaborado un manual para gestionar las instalaciones, equipos, mobiliarios, etc

usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 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). 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. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Grupos comunitarios utilizan las instalaciones del ayuntamiento municipal para realizar reuniones y otras actividades. Evidencia: Carta de solicitud y aprobación por parte del alcalde	No se ha elaborado un manual para la gestión de los medios de transporte y los recursos energéticos, ni se ha diseñado un instrumento para plasmar el mantenimiento de cada vehículo, inversores, planta eléctrica y otros No esta establecido las políticas de igualdad, equidad y trato con personas con discapacidad en las construcciones civiles No se ha elaborado un manual para gestionar los activos físicos y para la gestión de los desechos sólidos Aun no se ha elaborado un reglamento para poner a disposición de los grupos de interés las instalaciones de la institución
--	--	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).	A todos se les asignan sus responsabilidades y son involucrados en los procesos que les corresponden. Evidencia: contratos de construcciones, Constancias	Necesitamos la documentación y organización de todos los procesos para mejor ejecución. No está asegurado la supervisión y el seguimiento los procesos

3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e	de Reuniones y Asignaciones) Se involucran a todos los actores en los procesos para la mejora continua de la institución (Evidencias: Minutas de reuniones periódicas con los empleados y grupos de interés)) Los procedimientos se ejecutan en un intervalo de tiempo muy inferior a lo regular en otras instituciones (Evidencia: Archivos de solicitudes y entrega de los documentos).	No se ha determinado los objetivos institucionales de la nueva gestión para adaptar los procesos a los mismos. Se necesita determinar, evaluar y establecer los objetivos institucionales de la nueva gestión para adaptar los procesos a los mismos. No se está midiendo los resultados, eficacia y eficiencia de los actores. No hay evidencia de que se está dando más apoyo económico y se asignan mayores recursos a algunos procesos claves para la institución. No se está colocando a la vista de los clientes, la información sobre los requisitos necesarios para cada proceso. No se han establecidos los objetivos de resultados orientados a los grupos de interés. No se está monitoreando el impacto de la TIC y de los servicios electrónicos No se están aplicando los mecanismos necesarios para promover y motivar la innovación en la
--	--	---

internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.		organización.
---	--	---------------

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.		No se están cuantificando los productos finales de los diferentes procesos.
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 los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No se dispone de herramientas para facilitar el involucramiento de los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios.
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se está involucrar a los grupos de interés y demás en la planificación de estrategias para comprometer su participación y colaboración.
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.		No hay evidencia de que existan planes para preparar los ciudadanos/clientes y a los trabajadores a una nueva relación de cambio de roles
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se están implementando estrategias para lograr la colaboración de los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de		No se ha puesto en servicio la oficina de Libre Acceso a la Información.

informarle sobre los cambios realizados.		
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	Contamos con un horario laboral adecuado y accesible para los demandantes de servicios. Evidencia: <i>(Registro de Empleados a la hora de entrada)</i>	No se dispone de toda documentación de interés público ni es reproducirla por los medios de comunicación necesaria.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se han instalado Buzones para recoger Sugerencias y Reclamaciones sobre quejas y demandas ciudadanas.

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.	Tenemos definido cuales son los servicios que nos competen. Evidencias: Rutas diseñadas para la recogida de la basura	No se ha definido la cadena de prestación de los servicios que la organización y sus colaboradores pertenecen
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Hay varios acuerdos interinstitucionales en proceso de aprobación y firma. Evidencia: borradores de los diferentes acuerdos en proceso de elaboración	Hace falta agilizar y dar seguimiento a las Alianzas Estratégicas con otras instituciones públicas y privadas, y plasmarlas en documentos escritos oficializados y firmados.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se ha establecido un marco de colaboración con cada institución aliada para garantizar el logro de los objetivos.
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No existen mecanismos de coordinación que con los ciudadanos/clientes permitan analizar los procesos y superar los límites organizaciones
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se han Identificado y Concretado la correlaciones con las diversas organizaciones de interés, a fin de solucionar problemas.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo,		No se está incentivando que la dirección y los empleados creen procesos de inter-organización.

compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.		
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No existe una cultura para trabajar transversalmente la gestión de los procesos

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los	Tenemos testimonios anecdóticos que nos sugieren que tenemos buena reputación. Participación de los ciudadanos/clientes en la elaboración del procesos de trabajo y la elaboración del presupuesto participativo. Evidencia: listado de participantes y propuesta aprobadas del PP N/A La resolución emitida y los actos administrativos cumplen con la logística vigente. Evidencia: copia de resoluciones, ordenanza, reglamentos y actos administrativo N/A	No hemos medido la percepción de los ciudadanos sobre la reputación del Ayuntamiento del Municipio de Fantino. No se Dispone del reglamento de aplicación del presupuesto participativo No se dispone de recursos de accesibilidad a personas con discapacidades y ventanilla única No se ha habilitado la oficina de libre acceso a la información ni página web No se dispone de instrumentos para medir la calidad de los servicios

ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).		
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).	N/A	No se aplica instrumentos para diferenciar los servicios de la organización
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	N/A	No se dispone de instrumentos para la información a los grupos de interés
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.	N/A	No tenemos instrumentos para recepción de la información
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.	N/*A	No se aplican encuestas para medir la opinión de la información
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	N/A	No se aplica instrumentos de medida de los confianza hacia la organización y sus productos

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.	En el 2016 fueron realizadas las asambleas comunitarias para la elaboración del presupuesto participativo del 2017. Evidencia: Listado de participantes, acuerdos de las asambleas, actas de reuniones y fotos	Son reducidos los mecanismos de participación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios
2. Sugerencias recibidas e implementadas.	Sugerencias y propuestas de los munícipes en el presupuesto participativo del 2017. Evidencia: presupuesto participativo aprobado	No se han implementado las propuestas aprobadas en el presupuesto participativo.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No se han diseñado métodos nuevos para atender a los ciudadanos/clientes.
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y	En el presupuesto del 2017 fue aprobada la creación de la oficina de género, salud y	No se dispone de herramientas para medir el cumplimiento en relación a género, diversidad

social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.	educación. Evidencia: presupuesto 2017	cultural y social de los ciudadanos/clientes No se están realizando los cabildos abiertos donde los grupos de interés puedan expresar y evaluar sus necesidades cambiantes
--	--	---

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	El Ayuntamiento de Fantino tiene establecido horarios fijos para dar sus servicios. Evidencia: circulares emitidas sobre horarios establecidos	Hace falta más información sobre los horarios de atención en los diferentes departamentos
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Los servicios al ciudadanos son ofrecidos con agilidad. Evidencia: copia de solicitudes y entrega de documentos a los ciudadanos.	No se ha elaborado el reglamento que establece el tiempo de espera para la entrega los servicios demandados
3. Costo de los servicios.	Están establecidos los costos de cada servicio. Evidencia: Resolución No.xxxxx sobre costos de los servicios	El costo de algunos servicios no ha sido establecido
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		Hace falta información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	El departamento de RR/HH utiliza canales para facilitar la información. Evidencia: circulares emitidas	No existe una amplia disponibilidad de canales para el flujo de la información interna y externa
2. Disponibilidad y precisión de la información.		No se tiene disponible una información precisa y fluida a lo interno de la institución
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No hay evidencia de que se dispone de objetivos de rendimiento de la institución

4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No ha sido designado el defensor publico
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.		No se ha puesto en marcha la página web de la institución para colgar todas la información financiera y no financiera de la institución

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No se han establecido mecanismos para procesar las quejas de los ciudadanos/clientes No hay registro de expedientes devueltos por errores o caso que necesiten repetir procesos No han sido establecidos los estándares de servicios prestados en la institución

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles	Se creó el comité de calidad: Evidencia: relación de los miembros del equipo de calidad	No se realizan encuestas para determinar la imagen de la organización en los ciudadanos/clientes No hay evidencia de que se conozca la misión, visión y valores instituciones a todos los niveles No se ha extendido a todos los empleados de la institución la participación en el plan de mejoras No ha sido elaborado un manual de ética para la

conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización.		institución No se han establecido los mecanismo de consulta y dialogo con los ciudadanos/clientes y la institución Aun no se ha definido la responsabilidad social de la institución
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	En la mayoría de los casos el personal nombrado en el ayuntamiento de Fantino ha sido tomando en cuenta sus niveles de formación académica y experiencia profesional: Evidencia: curriculum de los empleados seleccionados Han sido reconocidos empleados por su alto rendimiento. Evidencia: certificado de reconocimiento entregados y copia de cheques de incentivos en efectivo	No hay evidencia de que se estén midiendo las capacidades de los altos y medios directivos para dirigir la institución No han sido diseñado los distintos procesos de la organización No han sido implementadas evaluaciones de desempeño del personal No se ha establecido criterios para selección del personal o equipo de trabajo destacado y a ser premiado por su rendimiento No se ha definido el enfoque de la organización con relación al cambio y la innovación

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la		No existen herramientas para medir el ambiente laboral por departamento y a nivel general

transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Los empleados en su mayoría disponen de un lugar de trabajo adecuado. Evidencia: relación del personal por departamento	No hay registros de los permisos otorgados a los empleados por motivo de salud o cualquier asunto personal No hay evidencia de que el personal sea considerado en igualdad de oportunidades No hay política establecida sobre el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	La mayoría de los empleados asisten a actividades en horarios extras. Evidencia: minutas de reuniones fuera de horarios de trabajo y listados de asistencia	No tenemos plan para desarrollar las competencias de los empleados No se dispone de herramientas para medir el nivel de empoderamiento de los empleados No se dispone de planes de capacitación y formación de los empleados alineados a los objetivos estratégicos

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal,		No se realizan mediciones para determinar el comportamiento de las personas en la institución No se realizan encuestas para medir el nivel de motivación e implicación de los empleados

número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 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.). 8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	Los empleados disponen de comunicación electrónica. Evidencia: Ha sido instalado internet en la mayoría de la oficinas Cada mes he reconocido un empleado por su trabajo de alto nivel. Evidencia: Certificado y copia de cheques de incentivo al personal seleccionado	No se realizan mediciones individuales del personal sobre su productividad y desempeño No se está midiendo el nivel de involucramiento del personal en la mejoras de las actividades No se está aprovechando al máximo las oportunidades que da la tecnología para mejorar la comunicación interna y estrena de la institución No se está midiendo la tasa de participación en las actividades formativas No se dispone de herramientas para medir las capacidades de los empleados en su relación con los ciudadanos/clientes El reconocimiento no se ha realizado a equipo, sino a personas individuales No se tiene registros de los dilemas éticos reportados
--	---	--

10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	Se han realizado operativos de limpieza con la participación de la comunidad. Evidencia: fotos de las brigadas trabajando	La frecuencia de la participación voluntaria es baja
--	---	--

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 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.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión	Los ciudadanos/clientes han valorado como positiva la gestión de la alcaldía. Evidencia: Resultado de encuesta sobre valoración de la gestión de la alcaldía Los ciudadanos/clientes han valorado como positiva la gestión de la alcaldía. Evidencia: Resultado de encuesta sobre valoración de la gestión de la alcaldía	No se están realizando encuestas periódicas para medir el impacto de las actividades desarrolladas por la gestión de la alcaldía No se están realizando encuestas periódicas para medir el impacto de las actividades desarrolladas por la gestión de la alcaldía No se ha medido el impacto económico de la gestión de esta alcaldía No se ha medido el impacto medioambiental de la gestión de esta alcaldía

energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 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.). 8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se ha medido el impacto social de la gestión de esta alcaldía No se ha medido el impacto en término de la calidad de la participación democrática de la gestión de esta alcaldía No se ha medido el impacto en termino de accesibilidad, transparencia y ética de la gestión de esta alcaldía No se ha medido el impacto en termino de cultura de la gestión de esta alcaldía No se ha medido el impacto en termino de responsabilidad social de la gestión de esta alcaldía
--	--	--

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja 8por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja 8 por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).	Se han realizado varias reuniones con representantes de la comunidad. Evidencia: Minuta de reuniones y listados de asistencia El vocero del Ayuntamiento y el Alcalde han participado de diferentes programas de radio y televisión local. Evidencia: videos de participación en programas Se han apoyado varias personas que se encuentran en situaciones de desventajas. Evidencia: copia de órdenes de compras y copias de cheques de donaciones a personas en desventajas El ayuntamiento ha apoyado a otros grupos y entidades en sus labores sociales. Evidencia: cartas de invitaciones a eventos de otros grupos y fotos de participación	No se está tomando en cuenta el grado de responsabilidad social y medioambiental de la empresas con las cuales se negocia No se han realizado reuniones con autoridades relevante del municipio No se está interactuando con los medios de comunicación al nivel óptimo. No se ha definido un programa para ayuda a las personas en situación de desventaja No se ha definido un programa de apoyo a las personas en situación de desventaja No hay evidencia de que los empleados participan de actividades filantrópicas ni en proyectos de desarrollo internacional No se ha establecido las política de apoyo a la participación social

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). 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). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).	Visitas del alcalde y su asistente a varios ayuntamientos de Puerto Rico. Evidencia: fotos con funcionarios de los ayuntamientos de Puerto Rico	No hay programación de intercambio productivo de conocimiento con entidades nacionales o internacionales. No se ha elaborado el manual de prevención de riesgos dirigido a empleados y ciudadanos/clientes No se han realizado informe de sostenibilidad para medir la responsabilidad social de la institución
---	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		No se tiene control de los resultados finales de cada proceso No se hacen mediciones de los resultados en relación al impacto en los ciudadanos/clientes No se mide el nivel de calidad de los servicios ofrecidos No se están implementando acuerdos o alianzas estratégicas con otras organizaciones

5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No se realizan auditorias e inspecciones de los resultados de impacto No se realizan análisis comparativos de outputs y outcome No se miden los resultados de la innovaciones emprendidas para mejora de los servicios
--	--	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con		No se realizan mediciones para medir las respuestas de los líderes a los resultados No se está midiendo la eficiencia de la institución en el uso de los recursos disponibles No se miden los resultados de las mejoras del desempeño y la innovación de los productos y servicios ofrecidos No hay evidencia de que realicen análisis comparativos de los resultados No se están midiendo la eficacia de las alianzas estratégicas con otras instituciones No existe un plan para añadir valor a la TIC

otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).	La gestión Municipal actual cumple con los objetivos presupuestarios y financieros. Evidencia: informe de ejecución presupuestaria Se realizó una auditoría sobre los resultados financieros del último año de ejercicio. Evidencia: reporte de auditoría financiera	No se han realizado auditorías sobre el funcionamiento de la organización La institución no está preparada o en condiciones para que la participación en concurso de premios de calidad No se cumple en totalidad con los objetivos financieros de la institución No se han socializados los resultados de la auditoría financiera del último año de ejercicio No existen mecanismos para medir el impacto logrado
--	--	---

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.