



Ayuntamiento de Santo Domingo Oeste

**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DE LA AUTOEVALUACION**



MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN

Presentación

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

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

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización. La aplicación periódica de la autoevaluación a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (benchlearning). Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

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

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

Santo Domingo, mayo de 2014

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA

Evaluación Individual

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.
 - a. **Incluya evidencias.** Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.
5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: "No existe", "No se ha realizado".
 - b. 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 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.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.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.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).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	<p>Se evidencia que la Institución fomenta su misión, su visión y valores atendiendo a sus intereses</p> <p>Se evidencia que la Institución cuenta con un marco de valores alineados con la misión y la visión. Ver valores de la Institución</p> <p>Se ha revisado la misión y visión tomando en cuenta el entorno externo.</p> <p>Se evidencia que la Institución tiene políticas para tratar los dilemas éticos. Ver circulares de Recursos Humanos.</p>	<p>No se evidencia que la institución comunique</p> <p>No se guarda evidencia, registro de minutos, de reuniones.</p> <p>No se socializa en que nos basamos y en que nos regimos.</p>

<p>valores de la organización entran en conflicto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 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>Se evidencia en los procedimientos establecidos, procesos y fiscalización. Ver manual de control interno en el sistema financiero.</p> <p>Se evidencia que la máxima autoridad promueve la confianza, lealtad y respeto. Ver reuniones y resoluciones, reglamentos que surgen de las mismas, informes mensuales de cada área.</p>	<p>No se dejan escritos o plasmados los procedimientos en toda la Institución.</p>
---	--	--

SUBCRITERIO 1.2. 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 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>Se evidencia que la Institución tiene una estructura adecuada. Ver organigrama, acciones de personal y manual de funciones de cada cargo.</p> <p>Se evidencia algunos cambios necesarios en la estructura en el área Financiera.</p> <p>Se evidencia mediante circulares, manual de control interno.</p> <p>Se evidencia la alineación de la administración electrónica con la estrategia de la organización.</p>	<p>No se evidencia una gestión por procesos.</p> <p>No se realizan cambios en todas las áreas.</p> <p>No se evidencia la medición de los resultados cuantificables.</p> <p>No es permanente la monitorización y no se realiza en toda la Institución. No es evidente el monitoreo de los logros estratégicos y objetivos operativos.</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 alienar 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 importantes 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>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Se evidencia a través de la asignación de las actividades a los equipos de trabajo. Ver asignación de responsabilidades a los equipos de trabajo, calendario de actividades.</p> <p>Si existe comunicación interna. Ver circulares, página web, convocatorias, intranet, publicación en los medios.</p> <p>Se evidencia a través de la capacitación de cursos y talleres. Ver diplomas y certificaciones</p> <p>Se evidencia a través de reconocimientos a los empleados.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia que haya un POA definido.</p> <p>No se evidencia la innovación.</p> <p>No se evidencia que sea el reconocimiento en todas las áreas ni que se involucren los grupos de intereses</p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	Se evidencia con el ejemplo de la máxima autoridad en su proceder apegado a los valores.	
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	Se evidencia a través de los boletines informativos mensuales.	No se evidencia
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Se evidencia en los informes de las reuniones	
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.	Se evidencia a través de informes de retroalimentación.	No se evidencia
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Se evidencia la delegación de autoridad y responsabilidades de los superiores. Ver circulares.	No se evidencia de forma individual
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Se evidencia en los cursos y talleres de capacitación. Ver diplomas o certificados de participación.	No se evidencia que se comunique a toda la Institución y que se deje por escrito
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Se evidencia a través de los cambios realizados	No se evidencia a nivel de toda la

<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>en el proceso.</p> <p>Se evidencia a través de reconocimientos, menciones.</p> <p>Se evidencia la colaboración a través de permisos, licencias, atenciones a los empleados</p>	<p>institución</p> <p>No se evidencia registro de los cambios a raíz de las recomendaciones.</p> <p>No se evidencia que se realice en todas las áreas.</p>
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> <p>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.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes</p>	<p>Se evidencia el análisis de los grupos de interés. Ver área (Acción en la comunidad) destinada a la atención a los grupos de interés. Ver inclusión en el presupuesto participativo de las necesidades de los grupos.</p> <p>Se evidencia en la misión y la visión de la Institución están intrínsecamente relacionadas a las políticas públicas.</p> <p>Se evidencia en el accionar de la Institución relacionados directamente a las políticas públicas.</p> <p>Se evidencia cuando se ejecuta y elabora el presupuesto participativo alineado con las metas y objetivos de la Institución y políticas públicas.</p> <p>Se evidencia en las reuniones, asambleas, convocatorias y actividades con la comunidad.</p> <p>Se evidencia a través de las actividades del área de acción en la comunidad.</p>	<p>No se evidencia prevención de las necesidades futuras.</p>

<p>(ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Se evidencia las alianzas realizadas con las iglesias, INFOTEP, juntas de vecinos, escuelas pasantías de bachilleres. Ver registros y comunicaciones.</p> <p>Se realiza se evidencia mediante fotos, invitaciones y notas de prensa.</p> <p>Se evidencia mediante reconocimientos que ha recibido la Institución.</p> <p>Se evidencia mediante la promoción en la página web, redes sociales, oficina de libre acceso a la información, relaciones públicas.</p>	
---	---	--



CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">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 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).	<p>Si se evidencia en el presupuesto participativo, ver fotos y recopilación de datos y equipamiento.</p> <p>Se evidencia mediante los grupos de trabajo, ver presupuesto participativo</p> <p>Se evidencia mediante el estudio y seguimiento de las ejecuciones presupuestarias</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Se evidencia en la promoción de mejoramiento de vida, preservación del medio ambiente, los patrimonios históricos y culturales.</p> <p>Se evidencia que trabajan permanentemente con los grupos de intereses.</p> <p>Se evidencia ya que la institución se rige por un presupuesto principal y de compra que se elabora cada año.</p> <p>Se evidencia que la institución posee plan de compra y un presupuesto anual.</p> <p>La institución si atiende los llamados a la responsabilidad social.</p>	<p>No se evidencia que tengan un plan operativo</p> <p>No se realiza en base a un plan estratégico</p> <p>No se evidencia que se evalúe</p> <p>No se evidencia que sea que sobre todos los grupos de interés.</p> <p>No se evidencia que tengan un plan de estrategia.</p>

--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Si se evidencia mediante comunicaciones y las evaluaciones y prioridades de la ejecución de los proyectos.</p> <p>Si se evidencia mediante las comunicaciones dirigidas a los diferentes departamentos de la institución. Ver las memorias y los informes.</p> <p>Se evidencia la elaboración de proyectos. Ver Bienestar Social y Aseo Urbano.</p> <p>Se evidencia mediante circulares, notas de prensa, pagina web.</p>	<p>No se evidencia en todos los departamentos.</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>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>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>		<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>		<p>No se evidencia</p>
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>		<p>No se evidencia</p>

<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.</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>5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p> <p>6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p> <p>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>	<p>Se evidencia a través de conferencia y reuniones entre líderes.</p> <p>Se evidencia mediante un presupuesto y un levantamiento de lugar.</p> <p>Se evidencia mediante el presupuesto participativo</p> <p>Se evidencia mediante informes de reuniones</p> <p>Se evidencia mediante el uso de equipos electrónicos y flotas móviles</p>	
--	---	--

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.		No se evidencia
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).	Se evidencia debido a que RRHH cumple con lo establecido en el área de salud, toma en cuenta licencias y permisos.	No se evidencia que se implemente una política de gestión de RRHH
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.		No se evidencia
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.		No se evidencia

<p>5. Apoyar una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructuras adecuadas).</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>Se evidencia en algunas áreas</p>	<p>No se evidencia, no hay compensación</p> <p>No se evidencian perfiles de competencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia que se realicen las capacitaciones con criterio de igualdad</p>
---	--------------------------------------	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas. 	<p>Se evidencia se realizan cursos o capacitaciones.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia que se implemente una política de gestión de RRHH</p> <p>No se evidencia</p>

<p>4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.</p> <p>5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).</p> <p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p> <p>7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).</p> <p>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.</p> <p>9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.</p>	<p>Se evidencia mediante la creación de comisión para el entrenamiento de nuevos empleados.</p> <p>Se evidencia que se realizan cursos de aprendizaje. Ver diplomas y certificados de participación.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia constancia escrita.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia que se realicen las capacitaciones con criterio de igualdad</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
--	--	---

10. Revisar la necesidad de promover carreras profesionales para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencia
--	--	-----------------

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 se evidencia
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).		No se evidencia
3. Involucrar a los empleados y a sus	Se evidencia en informes de reuniones	No se evidencia que todos los empleados

<p>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>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p> <p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</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>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>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>Se evidencia en informes de reuniones</p> <p>Se evidencia con la flexibilidad de horario, licencia por salud, maternidad, etc.</p>	<p>tengan participación</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
---	---	--

<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p> <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).</p>	<p>Se evidencia mediante la ayuda en casos especiales a los empleados. Ver cheques para gastos fúnebres</p>	<p>No se evidencia para todos los empleados</p> <p>No se evidencia</p>
---	---	--

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
<p>I. 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.).</p>	<p>Se evidencia que la institución tiene identificados los socios claves del sector privado y sector publico. Ver base de datos de proveedores, contratistas, etc.</p>	

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p> <p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p> <p>6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/collaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.</p> <p>7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.</p> <p>8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.</p>	<p>Se evidencia a través de la Dirección de Medio Ambiente atada a la ley 164-00</p> <p>Se evidencia coordinación con Ministerio de Medio Ambiente, Salud Pública y Obras Públicas.</p> <p>Se evidencia en la ejecución de proyectos. Ver convenios y solicitudes atendiendo a la naturaleza de cada socio se evidencia mediante el enlace. Ver</p>	<p>No se evidencia acuerdo escritos</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia que sean identificadas a largo plazo</p> <p>No se evidencia control</p>
--	---	---

9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Secretaria General Se evidencia a través de registro de proveedores del estado	No se evidencia
---	---	-----------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Se evidencia a través de la dirección de libre acceso a la información pública, pagina web, boletines, etc.</p> <p>Se evidencia mediante acuerdos con grupos de intereses. Ver departamento de acción en la comunidad</p>	<p>No se evidencia</p>

<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar esta información y difundir los resultados.</p> <p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Internet).</p> <p>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).</p> <p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p> <p>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</p>	<p>Se evidencia mediante informes de actividades con grupos de intereses</p> <p>Se evidencia a través de la Dirección de libre acceso a la información, por pagina web y memoria anual</p> <p>Se evidencia mediante la colaboración con las juntas de vecinos</p> <p>Se evidencia a través de cartas y comunicaciones</p>	<p>No se evidencian registros</p>
--	---	-----------------------------------

obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.	Se evidencia en los servicios que ofrece la institución	
---	---	--

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa. 2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. 3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria. 4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes. 5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos 	<p>Se evidencia a través de las ejecuciones presupuestarias</p> <p>Se evidencia a través de los informes de ejecuciones presupuestarias</p> <p>Se evidencia a través del sistema de control interno financiero</p> <p>Se evidencia en todas las direcciones</p>	<p>No se evidencia</p>

<p>(por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).</p> <p>6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p> <p>7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p> <p>8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p>	<p>ediante el presupuesto.</p> <p>Se evidencia se delegan funciones anteniendo la secuencia y el control recto</p> <p>Se evidencia en las áreas financieras ediante el control interno</p> <p>Se evidencia a través del seguimiento de ejecuciones presupuestarias.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. 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>Se evidencia que hay una base datos</p>	<p>No se evidencia que sea acorde con la estrategia</p> <p>No se evidencia</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>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</p>	<p>Se evidencia control de información. Ver fiscalización que coincide las acciones con los planificado</p> <p>Se evidencia pagina web, hace difusión de boletines y brochures informativos</p> <p>Se evidencia que la Dirección de Relaciones publicas se encarga de la difusión de información</p> <p>Se evidencia mediante página web, redes sociales, memorias, oficina de libre acceso a la información.</p>	<p>No está alineado con los planes estratégicos ni con las necesidades.</p> <p>No se evidencia que el acceso a la información sea para todos los empleados.</p>
--	---	---

organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.	Se evidencia que RRHH posee un banco de información que contiene los datos del personal.	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

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>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"> • 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 	<p>Se evidencia una buena gestión en el área de tecnología, alineada a los objetivos estratégicos y operativos. Evidencias: POA del área de tecnología, Software para el cobro de arbitrios.</p> <p>Se evidencia que se evalúa el costo-efectividad de las tecnologías usadas o a implementarse. Ver plan de compra de la institución, licitaciones.</p> <p>Se aplica de forma eficiente la tecnología en cuanto a: la gestión de proyectos y tareas y al desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. Ver implantación y estructura de las redes internas y externas y</p>	<p>No se evidencia que se tome en cuenta tiempo de retorno de la inversión</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia en cuanto a: la gestión de conocimiento, a las actividades formativas y de mejora y en la interacción con los grupos de intereses y asociados</p>

<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <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>software de cobro</p> <p>Se evidencia que se utilizan las TIC para mejorar el servicio, ver página web, nuestro portal www.asdo.gob.do, redes sociales, área de libre acceso a la información.</p> <p>Se evidencia que están atentos a la innovaciones tecnológicos y se revisan políticas de la institución</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia registro</p> <p>No se evidencia</p>
---	--	---

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

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

<ol style="list-style-type: none"> 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 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, 	<p>Se evidencia la institución posee varias instalaciones accesibles al ciudadanos</p> <p>Se evidencia departamento de mantenimiento</p> <p>Se evidencia instalaciones con libre acceso</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia en todas las instalaciones</p> <p>No se evidencia</p>
---	---	---

<p>mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Se evidencia mediante el prestamos de locales a grupos sociales</p>	<p>No se evidencia</p>
---	--	------------------------

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> <p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p>Se tienen identificado los procesos en el hacer diario</p> <p>Por la naturaleza de la institución todos los procesos están alienados con los objetivos</p>	<p>No se realiza</p> <p>No se evidencia por escrito todos los procesos ni los dueños de los mismos</p> <p>No se realiza</p>

<p>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, con base en la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>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.</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>Se evidencia a través de la ejecución del presupuestos</p> <p>Se han hecho practicas de Benchlearning</p>	<p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se evidencia en todas las areas</p> <p>No se realizan las mediciones</p> <p>No se registran evidencia ni mediciones</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).		No se realiza
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.).	Se evidencia a través de un grupo de estrategia de encuesta y grupos focales para saber cómo es la gestión del municipio	No se realiza
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 realiza
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 se realiza
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		No se realiza

<p>eficaces.</p> <p>6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados.</p> <p>7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tablones de noticias en formato de audio, etc.).</p> <p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.</p>	<p>Se realiza a través de la pagina web la OACI</p> <p>Se realiza mediante el cumplimiento del horario y la ubicación de las instalaciones con acceso al público, publicaciones, boletines, informes etc.</p> <p>Se realiza mediante el departamento de quejas y conflictos</p>	<p>No se guarda evidencia de la asistencia e información de los cambios</p>
--	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</p> <p>2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</p> <p>3. Desarrollar un sistema compartido con los</p>	<p>Se poseen procesos con los socios claves.</p>	<p>No se realiza</p> <p>No se evidencia constancia de los mismos</p> <p>No se realiza</p>

<p>socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p> <p>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.</p> <p>5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.</p> <p>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).</p> <p>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).</p>		<p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza</p>
---	--	---

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
<ol style="list-style-type: none">1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.).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	<p>Se realizan encuestas a los ciudadanos clientes-</p> <p>Se evidencia a través del presupuesto participativo</p> <p>Se evidencia a través de los informes financieros</p>	<p>No se realiza</p> <p>No se evidencia</p>

<p>calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>Se evidencia a través de la aplicación del 4% establecido en la ley 176-07</p> <p>Se evidencia a través del presupuesto municipal</p> <p>Se evidencia a través del Depto. De Libre acceso a la información</p>	<p>No se realizan con frecuencia</p> <p>No se realizan las mediciones</p>
--	---	---

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. 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	Se evidencia a través del presupuesto participativo y las nominas	

<p>procesos de toma de decisiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 	<p>Se evidencia a través de la ejecución del presupuesto participativo.</p> <p>Se evidencia a través de la pagina web de la Institución</p> <p>Se evidencia a través de la aplicación del 4% de la ley 176-07</p> <p>Se evidencia a través de la dirección de acción en la comunidad y bienestar social</p>	
---	---	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. 	<p>Se evidencia a través del cumplimiento del horario de 08:00 a.m. a 03:00 p.m.</p> <p>Se evidencia a través de la disponibilidad de los archivos de la administración</p>	<p>No se realiza medición</p> <p>No se realiza medición</p>

--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> I. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. 	<p>Se evidencia mediante la pagina web y la OACI</p> <p>Se poseen, en la pagina y las publicaciones</p> <p>Se ha desarrollado la pagina web y la OACI</p>	<p>No se realizan medición</p> <p>No se lleva registro</p> <p>No se realiza</p> <p>No se realiza la medición</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No se realizan medición

<p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo: requerimientos legales).</p>		<p>No se realizan medición</p> <p>No se realizan medición</p>
---	--	---

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
<p>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</p> <p>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p>	<p>Se evidencia a través de agradecimientos en los grupos de interés</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia en todas las personas de la Institución, solo en el nivel de directivos</p>

5. Mecanismos de consulta y dialogo.		No se realizan
6. La responsabilidad social de la organización.	Por la naturaleza de la Institución como entidad de servicios, estamos ligados a la responsabilidad social.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.		No se realiza
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se realizan medición
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No se realizan medición
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No se realizan medición

5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se realizan medición
--	--	-------------------------

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).	Se gestionan los conflictos a través del área para los mismo	No se realizan mediciones
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).	Se toman en cuenta las condiciones personales, y se posee un horario flexible	No se llevan mediciones de resultados
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.		No se evidencia
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	Se evidencia en las instalaciones	

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

	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)
--	---------------------------------------

Ejemplos		Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.		No se evidencia
2. Motivación y empoderamiento.		No se realiza
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	Se evidencia a través de la OACI	No se realizan mediciones

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).		No se poseen indicadores
2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).		No se hacen mediciones
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las		No se hacen mediciones

<p>evaluaciones).</p> <ol style="list-style-type: none"> 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). 10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la 		<p>No se hacen mediciones</p>
--	--	---

organización.		No se hacen mediciones
---------------	--	------------------------

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
<ol style="list-style-type: none"> I. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, 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, 	<p>Se evidencia a través de las encuestas realizadas.</p> <p>Se evidencia a través de encuestas realizadas</p> <p>Se evidencia la buena percepción de la sociedad, por la ejecución de obras</p>	

<p>creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, et.,).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público 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>publicas ver encuestas</p> <p>La Institución posee una Dirección de Medio Ambiente y Aseo Urbano y Transito</p> <p>Se evidencia a través de encuestas</p> <p>Se evidencia mediante reuniones con grupos estratégicos</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se realizan mediciones</p> <p>No se evidencian mediciones</p>
---	---	--

<p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>La institución cuenta con una dirección de Cultura Deporte y Desarrollo social.</p>	<p>No se evidencia medición</p> <p>No se evidencia medición</p> <p>No se evidencia medición</p>
---	--	---

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. 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.).</p>	<p>Se realiza en algunos departamentos, en la forma de administrar de manera razonable la electricidad</p>	<p>No se evidencia en toda la Institución</p>
<p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>	<p>Se evidencia con la relaciones con las</p>	<p>No se realizan mediciones</p>

<p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja, por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y</p>	<p>juntas de vecinos, con las escuela etc.</p> <p>Se posee una buen percepción en el aseo y recogida de la basura</p> <p>Se evidencia mediante la colaboración y ayuda a envejecientes, estudiantes, exoneraciones y donaciones</p> <p>Se evidencia mediante la dirección de apoyo internacional y en los cursos para las personas en diferentes países</p> <p>Se realiza por medio del Depto. De apoyo a la comunidad.</p> <p>Se realiza a través del depto. De cooperación Internacional</p>	<p>No se realizan mediciones</p> <p>No se realizan mediciones</p> <p>No se evidencia</p>
---	--	--

<p>tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>Se evidencia con los operativos masivos contra el cáncer, jornadas contra el dengue, jornadas de vacunación de prevención y otros operativos</p> <p>Se evidencia con el cumplimiento del porcentaje del presupuesto para bienestar social.</p>	
--	---	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).</p>	<p>Se evidencia en las memorias anuales y los resultados de las evaluaciones realizadas por los entes fiscalizadores</p> <p>Se evidencia con los testimonios de los comunitarios en cuanto a la mejoría de la calidad obtenida</p>	<p>No se establecen objetivos e indicadores de calidad y no se comparan los servicios prestados a ver si se han cumplido con lo establecido.</p> <p>No se realizan encuestas en la comunidad con relación al mejoramiento socio económico</p>

<p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>Se evidencia los estándares de calidad establecidos a nivel general.</p> <p>Se evidencia en el departamento de consultoría jurídica de la institución el cual establece los plazos de ejecución de los contratos con la institución</p> <p>Se evidencia en el departamento de contraloría interna en coordinación con el área financiera que realizan las inspecciones.</p>	<p>No se evidencia estándares de calidad acorde a las necesidades reales del municipio</p> <p>Se evidencia que es un proceso lento</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
---	--	--

--	--	--

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.		No se evidencia
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).		No se evidencia
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.		No se evidencia
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).		No se evidencia
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).		No se evidencia
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 evidencia

<p>otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>		<p>No se evidencia</p>
--	--	---

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

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