

**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DE LA AUTOEVALUACION
Ayuntamiento San Pedro de Macoris mayo 2017**



MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de 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
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	Portal Ayuntamiento Memorias Alcalde Misión Ley 176-07 Se evidencia que existe misión, visión y valores.	
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.	Se evidencia que se han definido valores institucionales.	
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.	Esa comunicación se asegura a través del Plan Municipal de Desarrollo PMD dic. 2013	No se ha comunicado 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).	Se revisaron los valores (ver actas de revisión)	No se evidencia que se hayan revisado la misión y la visión.
5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.	Código de Ética completado, aprobado por la Sala Capitular y enviado al ministerio.	

<p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p>		<p>No se evidencia</p>
<p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>		<p>No se evidencia</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas 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.	La estructura actual es adecuada a la estrategia y la planificación de las 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.	Estructura Organizativa del Ayuntamiento de SPM enero 2007	No se evidencia que se hayan realizado prioridades.
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).	Estructura Organizativa del Ayuntamiento de SPM enero 2007	
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”).	Se evidencia que tenemos un sistema de información compuesto por: Portal del Ayuntamiento. Murales Intranet Correo electrónico Programa de TV y Radial	No se evidencia que haya aportaciones relacionadas al sistema de control interno al permanente monitoreo y los objetivos estratégicos
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.		No se evidencia

<p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>	<p>Se presupuestaron los softwares necesarios para alinear las estrategias y los objetivos operativos del ayuntamiento</p>	
<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p>	<p>Se conforman equipos técnicos. Se han creado 2 unidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Gestión y Enlace entre el Ayuntamiento y Estado. - Oficina de Desarrollo Económico Local <p>Los proyectos se les asignan a equipos de trabajos. (Ver informes de resultados de los proyectos)</p>	
<p>8. 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>Se demuestra comportamiento de los líderes hacia la mejora de innovación, en trabajo en equipo y la asignación de las responsabilidades.</p>	
<p>9. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Se comunica a los grupos de interés de forma escrita y a través de reuniones, especificándoles el cambio y el impacto.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes participan de los proyectos y Equipos. - Asisten de manera puntal a las convocatorias. 	
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan reuniones donde se practica el dialogo abierto. - Se respeta la libertad de culto. - El uso del mismo uniforme para todos. 	
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - El Alcalde realiza reuniones sistemáticas con algunos departamentos. - A través del portal - Intranet - Correspondencias, memorándum - A través de 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se asignan responsabilidades a los empleados, el supervisor inmediato garantiza todos los medios para su ejecución inmediata. - Tickets para gasolina, peaje. - Entrenamientos para mejorar desempeño. 	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Se envían correos a los empleados en forma de retroalimentación de los cursos que han tomado.	
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Se delega la autoridad y la responsabilidad por medio de asignaciones y formularios de instrucciones.	

7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias	Se promueve una cultura de aprendizaje a través de invitación a cursos, seminarios, talleres.	
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Se les refieren documentos a algunos empleados y se les solicita su opinión y recomendación de algunos temas. Se evidencia a través de comunicaciones y recomendaciones generadas.	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Se reconocen y premian los esfuerzos individuales por área y uno general de la institución.	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Se contemplan las facilidades para estudio y diligencias personales y de enfermedades o salud.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Municipal de Desarrollo PMD 2013-2016 - Análisis de Actores Locales 	
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	Se formularon 5 proyectos prioritarios del Municipio para ser incluidos en el presupuesto general de la nación, en coordinación con el Consejo Provincial de Desarrollo.	
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	El plan Municipal de Desarrollo está articulado con la Estrategia Nacional de Desarrollo. Ver las metas presidenciales prioritarias.	
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.	Los servicios que ofrece el Ayuntamiento están contemplados dentro de la Ley 176-07 Se evidencia en la Ley 176-07	
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Se involucran a través de las reuniones del Consejo Económico y Social Municipal con el Consejo de Desarrollo Provincial. Ver actas de reuniones	
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Se han realizado encuentros y reuniones con autoridades políticas del área ejecutiva. Se evidencian actas de reuniones y acuerdos firmados.	No se evidencia que se hayan realizado reuniones con los Legisladores.

<p>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.).</p>	<p>Se desarrollan y se mantienen alianzas con juntas de vecinos, universidades, Ministerio de Administración Pública, iglesias, entre otras.</p> <p>Se evidencia a través de acuerdos, comunicaciones y asignación presupuestaria.</p>	
<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>Se reciben invitaciones y se asiste a actividades coordinadas por gremios y entidades públicas y privadas.</p> <p>Se evidencia a través de invitaciones, fotos.</p>	
<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>Se construye y promueve el conocimiento del Ayuntamiento a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portal del Ayuntamiento - Programas TV y Radio - Redes Sociales 	
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</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
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Se identificaron para la formulación y ejecución del Plan Municipal de Desarrollo (PMD). Se evidencia 266 actores locales.	
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y satisfacción.	Se recopilaron, analizaron y revisaron para formulación de PMD. Evidencias: Resultados de talleres y Reuniones del PMD.	
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	La Oficina de Desarrollo Económico Local realiza recopilaciones y análisis periódicos de variables económicas, demográficas y sociales. Evidencias: diagnóstico del municipio y documentos de revisión y análisis de la Oficina de Desarrollo Económico Local a la Alcaldía.	
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.		No se evidencia
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).	Se realizó análisis FODA de cada departamento del Ayuntamiento. Evidencia: Plan Municipal de Desarrollo. (PMD)	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas 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.	Se realiza a través del PMD y del POA del Ayuntamiento. Evidencias PMD y POA	
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.	Se realiza a través del PMD. Evidencias: PMD	
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.		No se evidencia.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	Se realiza a través del presupuesto municipal y el PMD. Evidencias: Presupuesto Municipal y PMD	
5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.	Se realiza a través del presupuesto municipal y el PMD. Evidencias: Presupuesto Municipal y PMD	
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Se realiza, es uno de los ejes estratégicos del PMD. Evidencia: programas, proyectos y acciones contemplados en el PMD. Portal Ayuntamiento.	

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)	Areas 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.	Se realiza a través del PMD, los proyectos del mismo y la estructura organizativa responsable. Evidencias: PMD y documentos del Equipo Técnico del PMD.	
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.	Se realiza a través de las fichas técnicas de los proyectos del PMD y las unidades y encargados de desarrollar los planes y tareas. Evidencias: fichas técnicas del PMD y documentos del Equipo Técnico del PMD.	
3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).		No se realiza
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	Se realizan reuniones y se comunica a los empleados los objetivos de la institución.	
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.		No se realiza
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		No se realiza

resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).		
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Se realiza a través de revisión del PMD. Evidencias: Documentos del Equipo Técnico PMD,	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Crear y desarrollar una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.		No se realiza
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se realiza
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se realizan debates en la ejecución del PMD sobre la innovación y la modernización planificada. Evidencias: documentos del Equipo Técnico del PMD.	
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 se realiza
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Se realizan a través del Presupuesto Municipal. Evidencias:	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Se establece el equilibrio del enfoque. Evidencias: participación de asambleas de juntas de vecinos y ejecución de obras en los sectores o barrios requeridas en las mismas.	

<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 realiza.</p> <p>Evidencias: Sistema de contabilidad. Sistema de cobros de servicios, pagina web del ayuntamiento (transparencia)</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.	Se creó un comité de análisis de recursos humanos, completado y enviado al ministerio	
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).	<ul style="list-style-type: none">• Se permite estudiar• Maternidad y paternidad• Empleo a discapacitados• Igualdad de oportunidad de género, diversidad cultural y religiosa.	
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 existe
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	Podemos evidenciar que se desarrolla he implementa una política de reconocimiento por medio de la evaluación del desempeño, que se realiza a partir del resultado de su evaluación individual se le otorga un obsequio como recompensa a su buen desempeño.	No se evidencia que se desarrolla e implemente una política de selección, promoción y remuneración.

<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>Se evidencian reconocimientos y remuneración a los empleados de la institución el día del trabajo (1ro de mayo) con entregas de pergaminos, artículos del hogar y bonos de compra.</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>No existe</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>No hay evidencias</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>No existe.</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
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.	Transferencias de personal a puestos de trabajo que tengan que ver con sus carreras o conocimientos.	
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.	Se realiza la evaluación del desempeño todos los años dentro de nuestra 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 existe.
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo, así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los		No existe evidencias

ciudadanos/ clientes y los socios/colaboradores.		
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).		No existe evidencias
6. Promover la movilidad interna y externa delos empleados.	Los empleados son movidos de un departamento a otro según las necesidades de la Organización Evidencia: mediante comunicación.	
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).		No existe.
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 se evidencia.
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.		No existe.
10. Revisar la necesidad de promover carreras profesionales para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No existe.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Reunión del Alcalde y el Secretario General de dialogo y motivación con el personal.	
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)).	Se implementa a través de la realización de reuniones donde se practica el dialogo abierto y el uso del buzón de sugerencias y se crearon formularios para que nuestros servidores puedan aportar ideas o sugerencias con relación al ambiente laboral	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo, sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	Se implementa a través de la participación de la Asociación de Empleados del Ayuntamiento en la programación y participación de algunas actividades que se realizan y en la autoevaluación y Planes de Mejoras.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No hay evidencias
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Solicitamos al Ministerio que nos asista con técnicos para realizar una encuesta del clima organizacional	
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 hay evidencias
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se evidencia en las jornadas de limpiezas diarias tanto en los departamentos, pasillos y entornos. En los operativos médicos que realizamos periódicamente por la cooperativa (gestión de riesgos curso primeros auxilios)	

	Evidencia: a través de comunicaciones.	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	Se garantiza a través de los permisos, licencias médicas, entrega de regalos, bonos, celebración de los cumpleaños.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Podemos evidenciar que la organización cuenta con un programa de ayuda de despacho en ordenes de compras (Súper Mercado, Farmacias, Repuestos y electrodomésticos), para ser descontados en suma parcial a nuestros empleados	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No existe evidencia.

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)	Areas 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.).	MAP, patronato-funeraria, patronato-parque infantil., juntas de vecinos, universidad, medio ambiente, Iglesias (ley 520), GSM-arbitrios (gestión tributaria) y Aseos Municipales (recogida de desechos sólidos).	
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.	Se han hecho con la Dirección Nacional de control de Drogas y con el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (acuerdo medio ambiental)	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	Se han fomentado colaboraciones de tipo técnico. Además, el Programa de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Evidencia: correo electrónico.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Se monitorea y evalúa de forma periódica el Programa Quisqueya Aprende Contigo	No se evidencia que se monitoree o evalúe los demás proyectos.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Se han identificado con el objetivo de desarrollar programas, proyectos y acciones. Evidencia: matriz de acciones de gestión ante otras entidades del PMD.	

<p>6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.</p>	<p>Se evidencia en la elaboración del Protocolo Para Seguimiento de las Alianzas y Colaboraciones</p>	
<p>7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.</p>		<p>No se ha realizado</p>
<p>8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.</p>	<p>Se han realizado actividades de benchmarking con otros ayuntamientos en los cuales se han tenido como resultados en el área de gestión de cobros (GSM) y en el benchlearning con FEDOMU y el Plan Estratégico de Santiago (PES) donde se aprendieron técnicas de monitorio y evaluación. Evidencias: comunicaciones, guías.</p>	
<p>9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.</p>	<p>Para seleccionar un proveedor es necesario que esté inscrito en el banco de proveedores del estado. Evidencia: certificación proveedor del estado.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas 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>Evidencia: existen métodos de relación proactiva. Página web. Notas de prensa. Redes Sociales.</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>Se realiza a través de invitaciones que realizan los promotores comunitarios en los diferentes sectores del municipio invitando a que conformen sus juntas de vecinos. Evidencia: formularios y actas de conformación de las juntas de vecinos registradas en el Depto. de Asuntos Comunitarios.</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 incentiva a través del Presupuesto Participativo. Evidencia: Presupuesto Participativo.</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar esta información y difundir los resultados.</p>		<p>No existe.</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>Se asegura a través de los informes trimestrales enviados a la Contraloría, Cámara de Cuentas, DIGEPRES y Contabilidad Gubernamental. Evidencia: informes, sección transparencia portal informativo.</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>A través de patronatos que están conformados por personalidades e instituciones de la sociedad civil. Evidencias: parque infantil, bomberos, funerarias.</p>	
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>		<p>No existe.</p>
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>	<p>Existe la información actualizada sobre el comportamiento de los ciudadanos clientes. Los procesos de consulta se actualizan. Evidencia: Departamento GSM (Gestión Tributaria).</p>	<p>No se evidencia en los demás servicios.</p>

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	El presupuesto contempla una partida para apoyar los objetivos estratégicos del plan municipal. Se evidencia con el resultado del Plan Operativo Anual.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No existe evidencia.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se evidencia a través del cumplimiento de los articulados correspondientes a la ley 176-07 y auditoria por los organismos de control Cámara de cuentas y contraloría Gral. De la Rep.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No existen evidencias.
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.).	La ley 176-07 pauta las normas y el sistema de planificación y control presupuestario de los Ayuntamientos. Evidencias: Ley 176-07	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se delega y descentraliza de acuerdo a lo estipulado en la Ley. Evidencia: Aplicación de los artículos correspondiente en la ley 176-07	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Las compras de mayor cuantía las realiza el Comité de Compras y Contrataciones, el cual se rige por la Ley 340-06 y 176-07	

	Evidencia: Actas de Reuniones, Ley de Compra y Contrataciones 340-06, Ley 176-07.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como Información de objetivos de resultados de impacto.		No existe evidencia.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
<p>1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p>	<p>Se realizan acciones para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información de la estrategia y los objetivos de la institución las cuales están contempladas en el PMD. Evidencia: Datos archivados. en la Secretaria General del PMD y en la oficina Municipal de Planificación y Programación</p>	
<p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p>	<p>Los departamentos recogen la información externa a fines con sus responsabilidades, la procesan y es utilizada eficazmente. Evidencia: Formulario Formación de núcleos programa de alfabetización. Registro de índices académicos de los estudiantes becados suministrados por las entidades correspondientes.</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>Se evidencia que contamos con un departamento de libre acceso a la información pública en donde se le brinda a la ciudadanía información exacta, fiable para 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>Se completó la intranet y se establecieron canales de boletines dentro de la misma</p>	

<p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p>	<p>Se implementa a través de la socialización de los manuales formulados en diversas áreas, como son: Manual de funciones, estructura organizativa, plan de capacitación anual, Manual de Ética del Servidor Público, entre otros manuales</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>Se implementa a través de la colocación de toda la información relativa a los servicios que ofrece la institución, en el portal web del Ayuntamiento y en las comisiones de trabajos en la formulación del Plan Municipal de Desarrollo.</p>	
<p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>Se implementa a través del almacenamiento en el departamento de Recursos Humanos, del comportamiento, de la capacitación y el desarrollo de los empleados. Mediante la interacción del departamento de RRHH cuando un empleado es separado de la institución se le solicita entregar todo material o información que se relacione con la institución y si el empleado es de un departamento de oficina, debe de dejar el pc y todo documento organizado en su escritorio.</p>	

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.	Contamos con la intranet donde se cuelgan documentos para uso de los diferentes departamentos y empleados. Evidencia: Contenido en la intranet.	No existen más herramientas.
2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.		No existe.
3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.		No existe.
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <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 • El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 	Se aplica en el punto específico del desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. Evidencia: Internet e Intranet	No existe desarrollo en los demás elementos.
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.		No existe.
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer	Los munícipes pagan sus servicios vía internet. Evidencias: Sistema de Cobro a distancia de la GSM.	

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.	El departamento de informática se mantiene a la vanguardia de las nuevas tecnologías. Evidencias: Participación en foros, miembros de OPTIC, entre otros.	
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.		No existe evidencia

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas 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).	Descentralización de los edificios, retirando del edificio principal el departamento de cultura, medio ambiente, la policía municipal a sus propios edificios. Y estafetas de cobros en plazas comerciales. Evidencia: Construcciones de edificaciones.	
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.		No existe evidencia.
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	Existe una unidad encargada del mantenimiento y buen uso de todo el edificio. En el plan de mantenimiento relacionado con los equipos, contamos con un manual de mantenimiento para equipos informáticos.	No existe evidencia que exista algún plan en la parte de materiales usados (maquinas).
4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	Existe una división de taller de mecánica para velar por el buen funcionamiento de los equipos de transportación de la institución. Se evidencia una unidad encargada del mantenimiento eléctrico para la edificación de la institución. Dirección de planeamiento urbano.	
5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes	Se tiene fácil acceso por estar ubicados en una zona estratégica de fácil acceso.	No existe evidencia suficiente espacio en parqueos.

(por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).	La edificación posee rampas para discapacitados, en el primer nivel.	No se evidencia acceso o rampa al segundo nivel.
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.	Se evidencia a través del Plan Piloto de Reciclaje, que para los fines de las instalaciones se colocaron zafacones para el reciclado, previa capacitación del personal.	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Todos los salones están a la disposición de la comunidad local. Evidencia: Cartas de solicitudes de uso de los salones.	

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.		No existe evidencia.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).		No existe evidencia.
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.		No existe evidencia
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos 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, con base en la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).		No existe evidencia
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.		No existe evidencia
8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e		No existe evidencia

<p>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>No existe evidencia</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>		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares).		No existe evidencia.
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 las juntas de vecinos de los barrios en la toma de decisiones del presupuesto participativo y en el proceso de formulación del Plan Municipal de Desarrollo	
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 existe evidencia.
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 existe evidencia
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 existe evidencia
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.		No existe evidencia.

<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, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).</p>	<p>Se implementa a través del horario de trabajo establecido, documentación disponible para los usuarios en varios formatos, incluyendo el portal web y en el mural colocado en la recepción.</p>	
<p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.</p>		<p>No existe evidencia</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		No existe evidencia
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No existe evidencia.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No existe evidencia.
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 existe evidencia
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas		No existe evidencia
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No existe evidencia
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 evidencia

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)	Areas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.).		No existe evidencia.
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.	Se evidencia la participación ciudadana a través de las juntas de vecinos que conforman la unión de juntas de vecinos de San Pedro de Macorís, a través del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) y del Plan Municipal de Ordenamiento Territorial (PMOT)	
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).	Se evidencia el acceso para discapacitados con rampas en nuestros edificios, horario de apertura adecuado a las normas establecidas por el estado para nuestra ciudadanía, fácil acceso a la información y los costos de los servicios	
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).		No existe evidencia.
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de		No existe evidencia.

calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).		
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).		No existe evidencia.
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).		No existe evidencia
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No existe evidencia.
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No existe evidencia.
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No existe evidencia.

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas 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.		No existe evidencia
2. Sugerencias recibidas e implementadas.		No existe evidencia
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No existe evidencia
4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No existe evidencia.
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		No existe evidencia.

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Se evidencia el horario de trabajo de lunes a viernes de 8:00 A. M. a 4:00 P. M.	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Se evidencia de acuerdo al departamento correspondiente y al servicio solicitado.	
3. Costo de los servicios.	Se evidencia de acuerdo al departamento correspondiente y al servicio solicitado.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		No existe evidencia.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Si existe evidencia. La página Web La Revista Departamento de Relaciones Públicas.	No se han realizados mediciones
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Si existe evidencia. Ver página Web.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No existe evidencia.
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No existe evidencia.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Si evidencia. La Institución cuenta con el Departamento Libre Acceso a la Información Pública. Cumpliendo con la Ley 200-04 Y también todas las informaciones generales de la Institución se encuentran en la Red, a través de nuestra página virtual.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No existe evidencia.
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No existe evidencia.
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo: requerimientos legales).		No existe evidencia.

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).		No se han realizados mediciones
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No se han realizados mediciones
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		No se han realizados mediciones
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.		No se han realizados mediciones
5. Mecanismos de consulta y dialogo.		
6. La responsabilidad social de la organización.		No se han realizados mediciones

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas 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 han realizados mediciones
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se han realizados mediciones
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No se han realizados mediciones
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No se han realizados mediciones
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se han realizados mediciones

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo, la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).		No se han realizados mediciones
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).		No se han realizados mediciones
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.		No se han realizados mediciones
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		No se han realizados mediciones

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.		No se han realizados mediciones
2. Motivación y empoderamiento.		No se han realizados mediciones
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No se han realizados 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 han realizados mediciones
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 han realizados mediciones
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).		No se han realizados mediciones
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No se han realizados mediciones
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.		No se han realizados mediciones
6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).		No se han realizados mediciones
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		No se han realizados mediciones

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.		No se han realizados mediciones
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).		No se han realizados mediciones
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No se han realizados 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)	Areas de Mejora
1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.		No se han realizados mediciones
2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).		No se han realizados mediciones
3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).		No se han realizados mediciones
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		No se han realizado mediciones del tema.

uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).		
5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo, con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, et..).		No se han realizados mediciones
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).		No se han realizados mediciones
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.).		No se han realizados mediciones
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.).		No se han realizados mediciones
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se han realizados mediciones

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).		No existe información.
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		No se han realizados mediciones
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).		No se han realizados mediciones
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).		No se han realizados mediciones
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja, por ejemplo, organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		No se evidencia.

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

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)	Areas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No se evidencia.
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).		No se evidencia.
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No se evidencia.
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		No se evidencia.
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.		No se evidencia.
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.		No se evidencia.
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No se evidencia.

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.		No existe información al momento.
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).	<p>Luego de implementar la unidad de Gestión Municipal de Servicios (tomada de la Alcaldía de Puerto Plata) hemos realizado la calidad de los servicios ofrecidos, a la vez de mejorar nuestros sistemas para coleccionar las contribuciones que generan los mismos.</p> <p>Evidencia en las estadísticas y reportes de la unidad de Gestión Municipal de Servicios.</p>	
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).	Han sido valorados como buenos, ejemplos Acuerdo con la Regional Sureste del CODIA, Instituto Dominicano de Desarrollo Integral.	
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.

otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).		
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.		No se evidencia.
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).	Reconocimiento Juan Pablo Duarte por las Buenas Prácticas Municipales mención Educación y Cultura.	
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Objetivos alcanzados en más de un 90% anualmente, según consta en los informes financieros, en las memorias anuales del Alcalde, y otros documentos de carácter institucional.	
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.	Resultados Positivos. Buenas Valoraciones. Documentación existente en el departamento de auditoría y en la Alcaldía.	
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se evidencia.

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

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