



MINISTERIO DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

Avanzamos para ti



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Santo Domingo, agosto de 2013

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.
 - a. **Incluya evidencias.** Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.
5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”. b. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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 valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos 	<p>Se evidencia que han desarrollado su misión y visión, tomando en cuenta los grupos de interés, la tienen en el Plan de Desarrollo Municipal y en la recepción del ayuntamiento.</p> <p>A través de talleres, reuniones, trabajo en equipo y entrevistas a los líderes comunitarios se ha comunicado la misión y visión</p> <p>La están actualizando la misión y la visión conjuntamente con el Plan de Desarrollo Municipal</p> <p>Se comunica a los empleados en reuniones y del dialogo como deben comportarse, se hay capacitado a los empleados en el Manejo de Conflicto.</p> <p>Tienen identificada la área de Servicios Municipales como la posible area de</p>	<p>No tienen definido los valores</p>

<p>de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>conflicto, y a través de reuniones con los empleados se le comunica como deben manejarse y tienen claro sus responsabilidades</p> <p>En confraternidad, respeto mutuo y comunicación abierta</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la 	<p>Tienen su estructura organizativa y su manual de funciones aprobados</p> <p>Han identificado la necesidad de cambios en la estructura organizativa, agregando las áreas de Cultura, Deporte y Presupuesto participativo</p> <p>Monitorizan los objetivos operativos a través del POA</p>	<p>No tienen definidos indicadores cuantificables de diversidad y género</p>

<p>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> <ol style="list-style-type: none"> 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización. 9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes. 	<p>Actualmente se están evaluando con la metodología CAF</p> <p>Realizan los planes, presupuesto, de manera digital y utilizan sistemas financieros</p> <p>El ayuntamiento identifica los proyectos y los somete a las agencias de cooperación, e involucra a todos los empleados. A través de convocatoria verbal y escrita se comunica a todos los empleados</p> <p>Han desarrollado mejora en la prestación de los servicio de las recogidas de basuras, y han educado a los munícipes, además están implementando carta compromiso, convocan a todos los empleados para comunicar los cambios Se comunica los cambios en reuniones</p>	
---	--	--

SUBCRITERIO I.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 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. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.). 8. Participar en las actividades organizadas 	<p>Se hacen reuniones con las juntas de vecinos, juntas comunitarias, presupuesto participativo, Ministerio de Obras Publicas, para identificar las necesidades de la comunidad</p> <p>Con instituciones como la DGOD, Ministerio de Medio Ambiente y Deporte, se han definido políticas en beneficio del municipio</p> <p>En el Plan de desarrollo Municipal, se han tomado en cuenta las leyes que inciden en los ayuntamientos</p> <p>Los servicios ofrecidos están apegados a la ley 176 07, en e POA están definidos los objetivos</p> <p>Junta de vecinos, la defensa civil, los comunitarios, clubes deportivos, las ligas, asociaciones juveniles, asociación universitario, la iglesia</p> <p>Tienen relaciones con el gobernador, con el ministro de obras públicas y el de deportes, el INVI</p> <p>Han desarrollado trabajos Agencia alemana GIZ, agencia española CIDEAL, el Banco Mundial, Funda Sur, SOEBA</p> <p>Han participado en actividades realizadas</p>	

<p>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>por FEDOMU, Liga Municipal Domiciano, ASOMURE, Cooperativa de Ayuntamiento COOPADOM</p> <p>Tienen pagina WEB del ayuntamiento, donde se publican las informaciones, a través de blog</p>	<p>No tienen desarrollado un concepto de marketing.</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"> Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio- culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por 	<p>Tienen un registro de todas las instituciones y grupos de interés relevante del ayuntamiento</p> <p>En el Plan Operativo y en la ejecución físico financiero se tienen las informaciones sobre el desempeño de la gestión</p> <p>Actualmente se está realizando el auto diagnóstico CAF</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>

ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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>Plan de Desarrollo Municipal a largo plazo y a corto plazo el POA</p> <p>Se involucra a los grupos de interés en las actividades y proyectos del municipio, con el presupuesto participativo y el plan de desarrollo municipal</p> <p>Cuentan con el POA y el presupuesto para asegurar la disponibilidad de recursos</p> <p>El POA</p> <p>Tienen contemplado en el POA, ayudas estudiantiles, funerarias y a envejecientes</p>	<p>No evidencia que evalúan las tareas de los productos y servicios que ofrecen y reciben</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. 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>Cuentan con una estructura organizativa</p> <p>Cuentan con el POA</p> <p>Cuenta con el POA</p> <p>El encargado de Planificación , conjuntamente con todas áreas del ayuntamiento realiza varios talleres para elaborar el Plan Operativo Anual, y se comunica a todo el personal de ayuntamiento</p> <p>Cuentan con una plantilla que miden todas las actividades implantadas en el POA</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>Se realizan informes trimestrales de la ejecución presupuestaria y de las actividades durante el año</p> <p>Se reúnen cada mensualmente para revisar las necesidades y mejorar las estrategias</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Tienen cultura de innovación. Han compartido buenas experiencias de ayuntamientos como San José de las Matas, en el manejo de los residuos sólidos	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	A través del seguimiento al POA y al Plan de desarrollo municipal, se monitoriza los indicadores	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.	A través del presupuesto participativo, las juntas de vecinos, las organizaciones se debaten temas de innovación y mejora en el ayuntamiento	
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 evidencia que tengan implantado un sistema eficiente de gestión del cambio
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Cuentan con un presupuesto y a través del POA	

6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencia
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.		No se evidencia

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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así 	<p>Mensualmente se analiza y se da seguimiento las necesidades de recursos humanos</p> <p>Se le da permiso a los empleados para asistir a la universidad, licencia por enfermedad o por maternidad, tienen igualdad de oportunidades para todo los dominicanos</p> <p>Se toma en cuenta el manual de funciones y de cargos para asignar al personal en su puesto de trabajo</p>	

<p>como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). 6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos. 7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura). 8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión). 	<p>Tienen Manual de Funciones y de Cargos, que se toma en cuenta para seleccionar al personal</p> <p>Se tiene igualdad de oportunidades y se toma en consideración la igualdad de género, edad, y religión para nombrar personal</p>	<p>No se evidencia que se tenga política de promoción, selección, recompensa y asignación de funciones</p> <p>No se evidencia de que tienen implementado una política de reconocimiento y remuneración transparente</p> <p>No se evidencia, que se le preste atención a los recursos humanos, en los servicios online y administración electrónica</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	Se han identificado las necesidades de recursos humanos, tales como los técnicos,	

como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	profesionales que tienen en el ayuntamiento	
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.	Tiene un plan de capacitación y fue consensuado con todos los empleados	
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 se evidencia que tengan desarrollado una estrategia de consensuar y revisar los planes de formación
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No se evidencia que se han desarrollado habilidades gerenciales
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).	Se le da acompañamiento al nuevo empleado, y cuentan con una guía de inducción	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se promueve la movilidad de los empleados, a través de curso interno	

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 han desarrollado métodos modernos de capacitación
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 ha planificado actividades de formación en las áreas de riesgos, género, gestión de diversidad
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 se evalúan los impactos de formación y desarrollo de las personas
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencia que se promuevan planes de carreras para las mujeres

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se promueve comunicación abierta, el trabajo en equipo, el diálogo, a través de reuniones y comunicaciones	
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, tormentas de ideas (brainstorming)).	Existe una cultura de escuchar y acoger las ideas de los empleados, a través de reuniones ampliadas mensualmente, donde el empleado aporta sus ideas y quejas	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes		No se evidencia que se tengan asociaciones de

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.		trabajadores
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Se reúnen constantemente los encargados y sus empleados, para consensuar cualquier diferencia	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No realizamos encuesta a los empleados
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.	Los empleados tienen derecho a opinar sobre cualquier aspecto	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	El espacio de trabajo está en buenas condiciones de limpieza, a los empleados de servicios se le facilita la herramienta de trabajo para el cuidado de su salud	
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 le facilita y acomoda el horario a los empleados, se le dan permisos y licencias	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se evidencia
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		No se evidencia

las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		
--	--	--

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Tienen identificado socios claves y sus proveedores, tienen registrados todos sus grupos de interés	
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.	Toman en consideración la responsabilidad social, al adquirir los productos y servicios del ayuntamiento	
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.	Tienen colaboraciones con el Ministerio de Obras Publica con las jornadas de limpieza, con el INAPA con la limpieza del acueducto, con EDESUR con las instalaciones de lámparas en el municipio	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se evidencia que se monitorice las alianzas
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Tienen identificados alianzas con las escuelas, los munícipes y comercios	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y		No se evidencia

revisión.		
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	Se gestionan acuerdos y colaboración con distintas instituciones	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Han intercambiado con el ayuntamiento de Banica, sobre informaciones del funcionamiento de la organización y su estructura, y de herramientas de trabajo	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Se selecciona a los proveedores tomando los criterios de la ley 340 06, de que sean proveedores del Estado.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).		No se evidencia
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.	Se vincula a los representantes de la comunidad para que se organicen y se creen los comité de vigilancia	
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.	Se involucra a los ciudadanos en la consulta a través del consejo económico y social, el presupuesto participativo, los comité de vigilancia	

<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>		<p>No se evidencia que tengan buzón de sugerencias, ni realicen encuesta</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 Intranet).</p>	<p>Se envían a los órganos rectores los informes trimestrales y anuales, tienen el presupuesto colgado en la página de DIGEPRES</p>	
<p>6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como coproductores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y coevaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>		<p>No se evidencia</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>Tiene carta de servicios</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>No evidencia</p>

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrrativa.	Tienen el POA alineado con el presupuesto	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No se evidencia
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Tienen presupuesto en la plataforma de IGEPRES, la ejecución presupuestaria son mitidas a los organismos de control	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Tienen un sistema financiero eficiente, man en consideración varias cotizaciones para elegir mejores precios	
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.).	Realizan presupuesto anual	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Tienen en su estructura organizativa definida el área financiera, quienes asumen sus funciones	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Se analiza las inversiones y su sostenibilidad	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos y resultados de resultados de impacto.	En la ejecución presupuestaria se incluyen resultados	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus áreas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los 	<p>Se ha trabajado en la implantación de un sistema de gestión municipal SIGEM con el objetivo de sistematizar los procesos contables y de registro financiero, contribuyendo con el objetivo de la institución</p> <p>Con la implementación del sistema de gestión SIGEM, estas informaciones son almacenadas y suministrada a los organismos fiscalizadores (Cámara de Cuentas, Contraloría, Digepres, Liga Municipal Dom.)</p> <p>Se lleva un control alineado con la planificación acorde con el plan estratégico y la disponibilidad financiera</p> <p>La información es colgada en un mural de información donde se reporta cada una de las actividades que realiza dicha institución y a través una página Webs de Facebook. Etc.</p> <p>Se evidencia que se realizan actividades de capacitaciones a lo interno con la elaboración de un manual de funciones de cada uno de los departamentos con su reglamento interno.</p> <p>Estas secciones de trabajo con los grupos de intereses se realizan en un tiempo</p>	

<p>grupos de interés y presentarlo de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida del posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>determinado con el objetivo de socializar los temas que más influyen e impactan en la sociedad</p> <p>Con el fortalecimiento de la capacidad a lo interno y externo de la institución y la colaboración del trabajo en equipo garantizan un ambiente en el cual podemos cubrir cualquier vacante que se presenta.</p>	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas 	<p>La implementación del sistema de gestión municipal integrado SIGEM es un sistema novedoso y ajustado a los nuevos requerimientos tecnológicos</p> <p>Este proceso realizado a través del sistema de gestión financiera garantiza la fiabilidad de la información, llevando un control estricto de los gastos, garantizando la puntualidad de la calidad del gasto, no generando ningún costo adicional por la implantación de la misma</p> <p>Se evidencia un notable avance en la implementación de las tecnologías con el objetivo de brindar las informaciones requeridas por los ciudadanos y las instituciones de control, a través de la elaboración de los planes</p>	<p>Área a mejorar</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lagestión 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. <ol style="list-style-type: none"> 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. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos. 	<p>Trabajamos en capacitación con los recursos humanos a través de talleres y seminarios de acuerdo al plan de capacitación elaborado en la planificación. Talleres, charlas y Visitas.</p> <p>Se interactúa con los grupos organizado en diferente escenario con el objetivo de informar y compartir experiencias.</p> <p>Se han creado los mecanismos de información a través de creación de una página web y un portal de Facebook, con el objetivo de brindar información.</p> <p>Con la implementación de la TIC, hemos logrado el avance de la institución en la adquisición de Software de gestión financiera y plantillas digitales para la elaboración de los planes y proyectos.</p> <p>Esta administración se aboca a las innovaciones tecnológicas acorde al nuevo tiempo.</p> <p>Se evidencia un manejo adecuado de los procesos del impacto de la TIC, manejo de los residuos de los cartuchos, y la reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos, con la reutilización de los cartuchos y un personal capacitado en el mantenimiento y manejo de los equipos, evitando las interferencias de personas ajenas a los equipos informáticos.</p>	<p>Área a mejorar</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 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 un 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 gestionarlo de los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la 	<p>Se han implementado cubículos donde funcionan cada uno de los departamentos y existen otros que están en la parte externa</p> <p>Se han creado espacios o despachos administrativo con el objetivo de poner en funcionamiento las unidades que no poseían oficinas aun faltado algunas como género, cobros, contralor</p> <p>Se evidencia un mantenimiento en la infraestructura de los espacios públicos, parques, cementerio, matadero, mercado y equipos informático.</p> <p>Se trabaja en coordinación con servicios creando las rutas de recogida de los residuos sólidos para efficientizar y optimizar los recursos económicos y estableciendo alianzas estratégicas con Edesur para el mantenimientos de la redes eléctrica y iluminación</p> <p>El establecimiento tiene una buena ubicación geográfica con el transporte a pocos metros, dentro de las limitación podemos mencionar no poseer parqueo que aloje los vehículos de los empleados y visitantes.</p> <p>Se está en proceso de ejecución un proyecto de ejecución a través de la GIZ.</p>	

<p>subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Se establecer los mecanismos de servicios a los ciudadanos en el momento que lo requieran (uso de internet, fotocopias, trabajo impreso, uso de la estructura en caso de desastres naturales.)</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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y 	<p>Este se realiza pero no se documenta dichas acciones, los procesos se hacen de forma improvisada.</p> <p>Cuenta con un personal distribuidos en los diferentes departamentos con un manual de funciones definido, estando estos conscientes de sus responsabilidades</p> <p>Se realizan reuniones de trabajos, como método de evaluar las acciones departamentales con mira de efientizar el diferente servicio que se brindan desde la institución de servicio.</p> <p>Dichos procesos se implementan con relación a las líneas estratégicas de plan de desarrollo. Se trabajó con los procesos de planificación, usando las herramientas necesarias para el logro de las metas.</p> <p>Se utilizan métodos de motivación con el objetivo de que los mismos se involucren en las diferentes actividades que se realizan en dicha institución para que sean mejor</p>	

<p>outcomes).</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios. 	<p>cada día se sientan más comprometido con el servicio que se le brinda a los munícipes.</p> <p>Los recursos son priorizados en la elaboración del plan operativo anual POA, y en la ejecución presupuestaria.</p> <p>Este punto los hacemos tomando en cuentas los indicadores que demuestren el avance de los departamentos, con el objetivo de proponer los cambios que sean necesarios para el beneficio de los munícipes y de la institución.</p> <p>Los procesos los realizamos en mira de desarrollar orientar a los munícipes en deber y los derechos que les corresponde en la formulación de los procesos que implementamos en las cartas compromisos dejando también bien claro los compromisos de la alcaldía con el ciudadano.</p> <p>En este sentido los resultado de uso de las herramientas de la información TIC, no has servido como medio o canal de brindar información a las instituciones interesadas en el seguimiento y la aplicación de los procesos</p> <p>Se implementas procesos cada día más actualizados con el objetivo de brindar un servicio de calidad, y optimizar a la mayor cantidad posible los recursos.</p>	
--	--	--

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

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

1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No aplica
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 diversidad, etc.).	A través de las cartas compromisos comprometemos a los ciudadanos a cumplir con ciertos compromisos en los cuales ellos jugarían un papel de suma importancia, velar por el mantenimiento de las calles limpias, la iluminación, recogida de los desechos sólidos a tiempo entre otros compromisos.	
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.	A través del comité de desarrollo se lleva una política de integración con los diferentes sectores del municipio como medio de discusión de la gestión eficiente y de calidad involucrando a los líderes comunitarios en la toma de decisión.	
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.	Hemos diseñado una política de preparación de los líderes comunitarios y empleados en el mundo laboral, con jornadas de capacitación con instituciones de apoyo como el INFOTEP, que nos ha servido de plataforma y de base en algunas áreas, también la asistencia del ministerio de administración pública quien a puesto en marcha los manuales de procedimiento y el reglamento de los empleados municipales como forma de hacer cada día más eficiente el funcionamiento de los servicios.	
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.		Area a mejorar
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.	La información es colgada en el mural informativo, y estableciendo la oficina de libre acceso a la información pública como medio de informar a los clientes de las	

	buenas practicas que implementamos a lo interno de la institución.	
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, tableros de noticias en formato de audio, etc.).		Area a mejorar
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		Area a mejorar

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		A mejorar
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		A mejorar
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		A mejorar
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.		A mejorar
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		A mejorar
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo,	Los manuales de función y de procedimientos están establecidos en la institución y puestos en funcionamiento en	

compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.	cada uno de los departamentos.	
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).		A mejorar

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). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las 	<p>Esta institución cumple a cabalidad con los mecanismos pertinentes en el trato personalizado con los ciudadanos, como medio de facilitar la información de manera eficiente y a tiempo en busca de mejorar las necesidades de los municipios.</p> <p>A través de las asambleas comunitarias, como medio de difusión de las ideas de la colectividad en la toma de decisiones de la alcaldía, se presentan los diferentes puntos para que en la plenaria sean analizados, y buscar una solución en conjunto.</p> <p>Los procesos realizados por la institución siempre los hacemos apegado a las normas y leyes establecidas en la constitución y la Ley 176-07 de ámbito municipal, así como los informes remitidos a los órganos rectores del estado.</p> <p>Se trabaja con planes y proyectos tendientes a la mejora de los servicios municipales involucrando a los líderes</p>	<p>Área a mejorar</p>

<p>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>comunitario, con un enfoque de cuidado al medio ambiente.</p>	<p>Área a mejorar</p> <p>Área a mejorar</p> <p>Área a mejorar</p> <p>Área a mejorar</p> <p>Área a mejorar</p>
--	--	---

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos en el diseño de los procesos de toma de decisiones.</p> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los</p>	<p>En este punto podemos decir que la toma de decisiones los grupos de interés son tomados en cuenta haciéndolo parte de ese número de personas representativas que participan en la planificación municipal. Las sugerencias realizadas por los ciudadanos al momento de planificar las inversiones que realizaría el ayuntamiento en su presupuesto anual, son tomadas en cuenta aplicando el método de presupuesto participativo en los diferentes sectores del municipio.</p> <p>Se están implementando nuevas herramientas de gestión en los diferentes</p>	

<p>ciudadanos/clientes.</p> <p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>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>	<p>departamentos de servicio con el objetivo de brindar un servicio de mayor calidad</p> <p>La implementación de políticas tendentes a la participación ciudadana implementada por esta alcaldía, favorece el surgimiento de los diferentes grupos culturales, el involucramiento de la sociedad en las diferentes actividades que se realizan.</p> <p>En las obras y actividades que se realizan se le da oportunidades a los grupos de intereses sirviendo estos de veedores y personal apoyo en la ejecución de los proyectos.</p>	
---	---	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p> <p>3. Costo de los servicios.</p> <p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>Los diferentes departamentos laboran el un horario establecido acorde a la normas establecidas en la constitución y la Ley 176-07 de los municipios y distritos municipales</p> <p>Siempre y cuando hay disponibilidad de los elementos se pre presta un servicio a tiempo y eficiente para satisfacer la necesidad del ciudadano</p> <p>Dentro de estos costos, se toma en cuenta la necesidad de la población, cobrando los mínimos según la posibilidad de cliente.</p> <p>Se han establecido campaña informativa para informar a la comunidad de los diferentes servicios que presta la institución, tiempo, horario costo.</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"> Número de canales de información y su eficiencia. Disponibilidad y precisión de la información. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. Número de actuaciones del Defensor Público. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. 	<p>En esta institución brindamos información a través de Blogs, Facebook, Pagina Webs. Esta página son alimentada periódicamente Mantener un personal capacitado para rendir en el desempeño de su funciones y brindar un mejor servicio</p> <p>Los mecanismos utilizados para mejorar la disponibilidad de la información, hemos implementado herramientas tanto digital como impresas, murales páginas, blogs etc.</p>	No se evidencia ninguna persona o departamento responsable

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> Número y tiempo de procesamiento de las quejas. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). 	<p>Estas quejas son atendidas en lazo de tiempo 3 a 5 horas después de haber recibido la notificación.</p> <p>No tenemos ningún caso de devolución de documentos por errores</p>	Hasta la fecha no se visualiza ningún caso.

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
-----------------	---	------------------------

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 		<p>No hemos realizado encuestas</p> <p>No hemos realizado encuestas</p> <p>No hemos realizado encuestas</p> <p>No hemos realizado encuestas</p>

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

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

<ol style="list-style-type: none"> 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.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 		<p>No hemos realizado encuestas</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
--	--	--

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

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

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices 		<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>

<p>derespuestaalasencuestasdepersonal,número depropuestasdemejora, participaciónengruposdediscusióninternos).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p> <p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p> <p>5. Niveldeusodelastecnologíasdelainformaciónyl a comunicación.</p> <p>6. Indicadoresrelacionadosconeldesarrollodelas capacidades(porejemplo,tasas departicipaciónydeéxitodelasactividadesform ativas,eficaciadela utilizacióndelpresupuestoparaactividadesfor mativas).</p> <p>7. Indicadoresrelacionadosconlascapacidades 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.).</p> <p>8. Frecuenciadeaccionesdereconocimientoindiv idualyde equipos.</p> <p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>		<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
---	--	---

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"> 1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleador o contribuyente a la sociedad local o global). 3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión 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>No se hemos realizado encuestas</p> <p>No se hemos realizado encuestas</p> <p>No se hemos realizado encuestas</p> <p>No se hemos realizado encuestas</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, etc.).</p>		No se hemos realizado encuestas
<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>		No se hemos realizado encuestas
<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>		No se hemos realizado encuestas
<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>		No se hemos realizado encuestas
<p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		No se hemos realizado encuestas

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de		No se hemos realizado encuestas

<p>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 medio ambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). 9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los 		<p>No se hemos realizado encuestas</p> <p>No se hemos realizado encuestas</p> <p>No se hemos realizado encuestas</p> <p>No se hemos realizado encuestas</p> <p>No aplica</p> <p>No evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
---	--	--

<p>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).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>No se evidencia</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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorías de 	<p>Se realizó una encuesta para medir la percepción de los munícipes en la prestación de los servicios municipales.</p> <p>Esta evidencia fue medida a través de una encuesta realizada por dos universidades nacionales INTEC y UMPHU, dando favorable los resultados de la calidad en los servicios brindados por el ayuntamiento a los munícipes.</p> <p>El 53% de los encuestados según el estudio realizado para medir la percepción de los munícipes arrojó el nivel de avance en la calidad de los servicios prestados por la institución municipal.</p> <p>Dentro de los acuerdos establecidos entre el proyecto de desarrollo municipal PRODEM y el ayuntamiento, con el fin de verificar el avance de la institución que ha tenido la alcaldía en el marco del fortalecimiento de las capacidades locales en la prestación de los servicios.</p> <p>Estas auditorías han arrojado el nivel de</p>	

<p>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>avance en los términos y proceso de elaboración de los informes y ejecución presentaría.</p> <p>Obtuvimos resultados positivos, con algunas consideraciones, realizados por auditores Externos (Asesor). Evidencias: Informe Auditoría 2016-2017.</p>	<p>A mejorar</p>
---	--	------------------

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>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).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p>	<p>La respuesta de los líderes es favorable a la ejecución presupuestaria, y se trabaja en la gestión de riesgos con los organismos de seguridad locales, donde se ha formado el PMR para actuar en caso de eventos atmosférico y otras eventualidades que se presenten.</p> <p>El departamento de recursos humano lleva a cabo un plan de capacitación del personal a través de talleres y cursos como medio de capacitar a los actores locales y administrativos de la institución</p> <p>Los resultados tangibles de los avances del desempeño en el fortalecimiento institucional se pueden cuantificar, en la prestación de los servicios mínimos recogida y disposición de los residuos sólidos, remozamiento de calles, plazas, mercado, cementerio, matadero municipal y manejo de vertedero</p>	<p>Área a mejorar</p>

<p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</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>Dentro de los avances del fortalecimiento institucional a través del PRODEM y el Banco Mundial hemos sido apoyado en la construcción del parque municipal de las auyama, la funeraria y el cuerpo de bomberos, además hemos sido beneficiario con un proyecto de reforestación a través de medio ambiente</p> <p>El ayuntamiento a través de una compañía de comunicación contrato los servicios de Internet, la cual los informes son enviados online de forma digital</p> <p>A implementar</p> <p>La ejecución presupuestaria y la ejecución financiera juegan un rol de suma importancia en el fortalecimiento de la institución el cual fue fortalecidas con las capacitaciones realizadas por el PRODEM y otras instituciones del control interno Digepres, Cagefi</p> <p>Se realizó una auditoria por la cámara de cuentas en la que se hicieron varias observación entre ellas abortamiento de nómina, algunos procedimientos sin completar documentación, las cuales están en</p>	<p>Área a mejorar</p>
--	--	-----------------------

<p>II. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>proceso de mejora. El traslado del vertedero y la eficiencia en el manejo de los residuos sólidos y una planificación ajustada a la realidad presupuestaria del ayuntamiento</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 incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.