



**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 un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

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

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

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

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

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

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

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

Santo Domingo, agosto de 2013

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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 de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 	<p>Existe evidencia de la formulación de la misión y visión. Evidencia: Misión y visión plasmada en el presupuesto de cada año y enmarcada en áreas de la recepción del cabildo.</p> <p>Se evidencia establecimiento de los valores. Evidencias: Valores enmarcados en áreas de la recepción del cabildo.</p> <p>Se evidencia comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos a los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.</p> <p>Se realizó una revisión con el MAP, con el diagnóstico organización para la formulación del manual de puestos y funciones y estructura organizacional.</p> <p>Existe evidencia de formación de una comisión para prevenir comportamientos no éticos.</p> <p>Unidad de Auditoría Interna, Contraloría Municipal.</p>	<p>No se evidencia la implicación de los grupos de interés.</p> <p>No se ha socializado, ni tiene aplicación práctica Crear reglamento regule Código De Ética.</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>Se evidencia en reuniones periódicas con el alcalde y los empleados, donde el ejecutivo reevalúa y hace recomendaciones para un buen liderazgo. Evidencias: Fotos de reuniones del alcalde con empleados y para estos fines. Documentación varias motivando el respeto mutuo e identidad institucional.</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p>	<p>Se aprobó nuestra estructura organizativa, con un acuerdo firmado entre el ayuntamiento y el MAP, y el Consejo de Regidores. Se evidencia con las actas de cabildo abierto en las asambleas comunitarias para presupuesto participativo, con planes de trabajos determinados por sectores, se evidencian en las actividades sociales para hacer planes de organización de esas actividades.</p> <p>Los cambios a nivel de estructura se reflejan en base a recomendaciones del órgano rector (MAP), ley 176-07 sobre el Distrito Nacional y los Municipios, DIGEPRES, tomando un mejor funcionamiento de la organización.</p> <p>Si se evidencia, tenemos un comité de seguimiento de obras municipales, consejo económico y social Municipal y un comité de prevención, mitigación y respuesta.</p>	

<p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Si se evidencia con el comité Municipal de Prevención, Mitigación y Respuestas donde tenemos planes de alerta temprana, integración interinstitucional y reuniones frecuentes para evaluar las acciones de Gestión del Riesgo,</p> <p>Si se evidencia desde el 2014 estamos trabajando con el Caf.</p> <p>Se evidencia con la página de Facebook: Ayuntamiento Tamboril, Instagram: Ayuntamientodetamboril032 Twitter: Aytotamboril032. Mediciones del Ranking Municipal.</p> <p>Si evidencia porque estamos trabajando con el Proyecto de Dominicana Limpia, proyecto Rio Limpio, Tiempo Verde. Proyecto La asistencia Social va a tu barrio. El alcalde mantiene un dialogo abierto tanto interno como externo, con una política de puertas abiertas y transparencia en los procesos. Todo informado por los diferentes programas de radio, Tv. Y redes sociales.</p> <p>Es el objetivo de la Alcalde, crear el interés tanto propio como de los directivos de la organización, dando apertura a todos los temas que ofrezcan beneficio para el ayuntamiento y para el personal, por ejemplo con el MAP, FEDOMU, INAP. Se evidencia comunicación, a los empleados y grupos de interés, acerca de los cambios y sus razones. Evidencia: Actas de sesión entre alcalde, concejales y grupos de interés.</p>	<p>No se evidencia.</p>
--	--	-------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 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. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 	<p>Se evidencia reconocimientos al alcalde por el buen desempeño de la gestión. Evidencias: placas, diplomas.</p> <p>La Alcalde tiene un trato igualitario para todos/as Los/as empleados/as del ayuntamiento, mostrando respeto por cada uno de los miembros de la organización.</p> <p>Se evidencia que se informa y se consulta a los empleados de forma periódica. Evidencias: circulares de convocatoria y fotografías de reuniones.</p> <p>Se muestra el apoyo del alcalde en las tareas que se realizan, dando seguimiento y revisando constantemente.</p> <p>Se promueve el desarrollo de competencias. Se realiza la rendición de cuentas de manera anual.</p> <p>Se evidencia una cultura del aprendizaje. Evidencias: pagos de colegiaturas a empleados.</p> <p>Se evidencia cuando la alcaldesa delega alguna función a un empleado le da la oportunidad de desarrollar su capacidad, luego esta se revisa y aprueba en caso de alguna asignación. También se evidencia con el buzón de sugerencias.</p>	<p>No se evidencian capacitación para mejorar el buen desempeño de la institución.</p>

9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Se reconocen y se premian los esfuerzos de los empleados a través de pagos de incentivos económicos y placas de reconocimiento por su buen desempeño.	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	De acuerdo al cumplimiento de la ley 41-08 y reglamento 523 de función pública y 87-01 de seguridad social.	

SUBCRITERIO I.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. 	<p>Existe el presupuesto participativo donde se le da cabida a estos para que presenten todas sus necesidades actuales y futuras. Cabildo abierto, participación con los grupos de interés.</p> <p>3. Se evidencia con la participación del alcalde en el Plan Quisqueya Aprende Contigo, Plan Dominicana Limpia y la incorporación e implementación de esta política pública en el ayuntamiento.</p> <p>Se evidencia con los grupos de interés, especialmente con los diferentes consejos formados y las juntas de vecinos.</p> <p>Se evidencia relaciones periódicas con autoridades políticas. Evidencias: Fotografías y videos de reuniones.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia</p>

<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 evidencia alianzas con Junta de vecinos: El caño, Vista del Valle, Callejón de Cita. Además, alianzas con empresarios del municipio.</p>	
<p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>Se evidencia. El alcalde participa en las actividades que le invitan y coopera en las mismas, como: Religiosas, reuniones Comunitarias y de Junta de Vecinos, Políticas entre otras. Miembro de FEDOMU.</p>	
<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>Se promueve la imagen institucional difundiendo con transparencia nuestra gestión, por los medios de comunicación local y nacional, por la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones.</p>	
<p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Por medio de la Radio se difunden anuncios de mercadeo y de informaciones de servicios de interés para la comunidad, programa de televisión local, perifoneo, website y además por las redes sociales.</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
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Se evidencia en un levantamiento de los grupos de interés y mesas de trabajos para identificar sus intereses y expectativas con el gobierno local.</p>	

<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>	<p>Se evidencia que se recopila información de los grupos de interés. Evidencias: Convocatoria de la Asamblea del Presupuesto Participativo, lista de asistencia, mesas de diálogo con los grupos de interés.</p>	
<p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>Se evidencia con el inicio de evaluación con Modelo CAF.</p>	<p>No se evidencia que se analice de forma sistemática y que se incluya un análisis FODA.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p>		<p>No se ha completado el proceso de interacción del Plan Operativo Anual (POA) y presupuesto anual de ingresos y gastos.</p>
<p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p>		<p>No se evidencia.</p>
<p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p>		<p>No se evidencia.</p>

<p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>Se evidencia que existe una política de responsabilidad social. Evidencias: Ayudas a envejecientes, personas de escasos recursos económicos y discapacitados del municipio. Además, becas y ayudas educativas. Formulario de solicitud de ayudas para mejoramiento de viviendas.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia que se integre la política de responsabilidad social en la estrategia y planificación de la organización.</p>
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia). 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés. 	<p>Tenemos una Estructura organizativa, manual de puestos y de funciones aprobada por el Concejo de Regidores.</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>

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.	Se visitó otras localidades para observar el desarrollo de proyectos como son el Manejo de Rellenos sanitarios en la Vega y así conocer y aprender sus experiencias sobre iniciativa en el manejo de residuos sólidos municipales.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Desde el 2014 estamos trabajando con la gestión del cambio e incluso hemos sido capacitados en varias ocasiones, tenemos un comité de calidad que es quien se encarga de monitorizar el cambio interno para innovar la demanda externa	
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se evidencia con los cambios internos realizados incluyendo movilización de personal e inclusión de personal faltante para cumplir con la estructura organizacional. Se han implementado formularios que evidencian la satisfacción y el involucramiento de los grupos de interés.	
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.).	Tenemos en el municipio la implementación del plan piloto Dominicana Limpia.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Por el monto del presupuesto en si no disponemos de fondos económicos propios, pero si de gestión y en cuanto a recursos humanos contamos con los necesarios para la implementación de los cambios planificados.	
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.	En el Blog del ayuntamiento se presentan las informaciones y los servicios que brinda la institución, para así responder a las necesidades de los ciudadanos clientes.	
--	--	--

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

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). 	<p>Se evidencia en las evaluaciones de Desempeño anuales.</p> <p>Se evidencia, en la actualidad tenemos un programa de Desarrollo Social que está trabajando con la discapacidad, género y salud. El mismo consiste en la inserción al ámbito laboral de personas que presentan Discapacidad y la cual han sido consideradas teniendo en la actualidad cuatro personas con Discapacidad y estos son: un no vidente que trabaja en los bomberos, y dos féminas que presentan discapacidad una cognitiva intelectual que</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 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>es barrendera y otra con discapacitada para caminar secretaria auxiliar de Recursos Humanos. También un recolector quien es mudo. Somos flexibles en los horarios para permiso de estudio estudio o enfermedad según las necesidades.</p> <p>En la actualidad se evidencia con el análisis del perfil de cada servidor público.</p> <p>En la selección tenemos una política establecida que debe ir acorde con el perfil no importando el color del partido, raza o credo. Se han reconocido empleados por medio de certificados de reconocimiento por su buen desempeño.</p> <p>Cada año se premia al empleado que mejor nota refleja en la evaluación de Desempeño según área de trabajo.</p> <p>Se utilizan perfiles de hecho en la política de selección se recomienda que los mismos sean a fin con el manual de puestos y funciones.</p> <p>Los servidores públicos reciben formación y además la infraestructura del gobierno local es muy buena. No tenemos servicio on-line, pero se ofrecen mediante las diferentes redes que posee la institución.</p> <p>En la selección consideramos esas características, pero en la carrera administrativa estamos esperando los avances del MAP, pues desde el 2012 estamos trabajando esta parte, pero aún no hemos tenido grandes avances ya que los</p>	
--	---	--

	gobiernos locales no eran parte de su plataforma.	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		No se evidencia.
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		No se evidencia.
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.
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.	Se desarrollan habilidades gerenciales y de liderazgo con los ciudadanos/ clientes y los socios/ colaboradores.	No se evidencia por escrito.
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación	Se evidencia con los entrenamientos en los departamentos con nuevos entrantes a las diferentes áreas. Ver comunicación por	

de un mentor).	escrito de designación de responsabilidad para entrenamiento de nuevos entrantes.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se evidencia movilidad interna de los empleados. Evidencias: Caso de Ruth Rodríguez, Rosa Caraballo, Yris Céspedes, Yasser Polanco.	No se evidencia promoción de movilidad externa.
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 se evidencia.
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 el análisis costo/beneficio.		No se evidencia.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencia.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se evidencia la motivación para el trabajo en equipo. Evidencias: comunicación para conformación de equipos de trabajo.	
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	Tenemos hojas y buzón de sugerencias.	

ideas (brainstorming)).		
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.	Tenemos la Asociación de Servidores Públicos (ASP) y los planes que se han desarrollado en el gobierno local han sido participativos.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se evidencia. Este trabajo es fruto de las áreas que debemos mejorar, además de que ya los representantes que forman parte de este comité de mejora han socializados con sus colaboradores las áreas de mejora en sus respectivos departamentos.	
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.	Al momento de socializar sus áreas de mejora se les da la oportunidad de opinar sobre los mismos, además lo pueden hacer cada vez que así lo deseen mediante buzón de sugerencias.	
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 los empleados pues todos tienen carnet de seguros de salud y están incluidos en la seguridad social.	
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.	Este gobierno local permite que los empleados que estudian tengan horarios de manera que no interrumpan sus estudios, empleados con enfermedades crónicas se gestionan las indemnizaciones, de acuerdo su condición en los organismos correspondientes, se informa además a todos los empleados que así soliciten alguna información.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Se evidencia flexibilidad de horarios a los empleados discapacitados y aportes económicos para compra de medicamentos. Evidencias: Libro de	

	registro de entrada y salida, fotocopia de indicaciones médicas.	
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 se 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)	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.).		No se evidencia.
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.	Tenemos acuerdos definidos donde se establece el grado de responsabilidad social de cada una de las partes.	
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 realizado acuerdos de colaboración con el Ayuntamiento de Santiago, convenio con el Programa Pascal y acuerdo de colaboración con el MAP. Evidencia: Acta de aprobación en sesión ordinaria entre alcalde y concejales. Convenio de colaboración entre el MAP y el ayuntamiento.	

4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se evidencia.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se evidencia.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se evidencia.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se evidencia.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	La institución intercambia experiencias de las buenas prácticas y colabora con otros ayuntamientos.	No se evidencia.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		

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 anima a los ciudadanos/clientes a que se organicen, expresen sus necesidades y se apoyen las alianzas. Evidencias: actas de convocatoria y registro de asistencia de Asamblea de Presupuesto Participativo.	

<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>El ayuntamiento tiene municipal tiene una política abierta de participación y consulta constante con los grupos de interés, ver listados de asistencia y resúmenes de actividades realizadas donde se contemplan las opiniones de los ciudadanos y un ejemplo de este es el lanzamiento del plan municipal de desarrollo.</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, 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.).</p>	<p>Tenemos buzón de sugerencias.</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>La institución pública trimestralmente las ejecutorias administrativas y a fin de año hace un informe de rendición de cuentas. 5. Se asegura la transparencia del funcionamiento de la organización. Evidencias: Publicación de memorias anuales, rendición de cuentas e información colocada en el mural informativo de la institución.</p>	
<p>6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</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>Se evidencia en publicaciones en las redes sociales, programas de TV. Y de radio.</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.		No se evidencia.
---	--	------------------

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.		No se evidencia.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No se evidencia.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se asegura transparencia financiera y presupuestaria. Evidencias: Informes de ejecución presupuestaria a los organismos de control.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Por medio del sistema de gestión utilizado.	
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.).	Las ejecutorias financieras sobre la base Del presupuesto anual.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Los departamentos que se relacionan con anzas, tienen un encargado que ejecuta su actividad de forma responsable y alineada a las rectrices	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se evidencia.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de		No se evidencia.

resultados de impacto.

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 tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el	<p>Solo se evidencia en el área financiera.</p> <p>Se realiza diario un back up en el servidor de la base de datos, al final de las operaciones administrativas.</p> <p>Los empleados tienen internet en un 98%</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>

conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.		
--	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

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 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. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 	<p>Se evidencia colocación de cámaras de vigilancia en áreas estratégicas para monitorear la interacción con los grupos de interés y velar por la seguridad en la institución. Hemos tenido reuniones constantes con los grupos de interés, tenemos Siafin y hacemos uso del ranking o sismap municipal.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No hay evidencias en el uso de la tecnología adecuada para la gestión de proyectos y tareas, gestión del conocimiento y actividades formativas y redes.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>

<p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>		
---	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p> <p>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.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p>	<p>Se evidencia áreas ubicadas estratégicamente para dar un servicio más eficiente y conexión con el transporte público. Evidencias: Fotografías a infraestructura.</p> <p>Nuestro ayuntamiento se encuentra en buen estado físico, y tenemos personal para recibir a los ciudadanos que nos visitan y conducirlos a las áreas idóneas para la solución de sus necesidades.</p> <p>Se evidencia mantenimiento eficiente. Evidencias: comprobantes de pagos, documentos anexos, tales como: contratos, facturas y honorarios profesionales.</p> <p>Se les da mantenimiento frecuentemente pues tenemos un personal que se encarga del buen funcionamiento de los mismos, además practicamos la cultura de economizar energía, apagando cuando se</p>	<p>No se evidencia Plan de mantenimiento preventivo.</p>

<p>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).</p> <p>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.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>retira el personal, y utilizando bombillos de bajo consumo.</p> <p>Se garantizar la adecuada accesibilidad física. Evidencias: Fotos de puntos de acceso al edificio y de la ubicación geográfica del mismo.</p> <p>El ayuntamiento pone a disposición del municipio las instalaciones. Evidencias: Solicitudes de los munícipes para uso del local de reunión, autorizadas por el alcalde; y fotos de las reuniones.</p>	<p>No se evidencia acceso a aparcamientos a empleados y ciudadanos/clientes.</p>
--	--	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p>	<p>Contamos con un manual de puestos y funciones el cual nos traza las pautas para dar seguimiento a las funciones de cada uno, además de que tenemos hojas de minutas de las reuniones internas donde se identifican los responsables de las actividades programadas, quienes asisten a esas reuniones y que temas se tratan, por medio de hojas de incidencias se da seguimiento a las acciones tanto positiva</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 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 outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando 	<p>como negativa de los empleados. Contamos con un manual de funciones y una estructura organizativa aprobada.</p> <p>Se involucra a los empleados y grupos de interés, para mejorar nuestros procesos y alcanzar el logro de los objetivos.</p> <p>En las instalaciones del ayuntamiento se desarrollan diferentes actividades externas.: reuniones de grupos, charlas académicas. Hay un espacio destinado como área de ensayos de los grupos culturales</p>	<p>No se evidencia.</p>
--	--	---

especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.		
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No se 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 los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No se evidencia.
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.	Por medio del buzón de sugerencias podemos ver sus inquietudes, además por medios de reuniones consultivas ellos pueden expresar los cambios que les gustaría que sucedieran en nuestra institución	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se 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.	Los ciudadanos se convierten en multiplicadores de promoción de servicios, ejemplo en tiempo de gracia en el pago de los arbitrios ellos Son los publicitarios de la información, en la rendición de cuentas ello participa activamente, y con los diferentes consejos diseñan y desarrollan este punto.	
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Toda la información está colgada en la web 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.).		No se evidencia.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se evidencia.

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.	Los que nos confiere la ley y los servicios con las organizaciones a nivel social.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No se evidencia.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Con el sismap municipal se cumple este intercambio.	
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 se evidencia.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se 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 se evidencia.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo:	Se realizan encuentros de evaluación, tenemos registro de asistencia, fotos y nuestra autoevaluación	

autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).

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 	<p>Con el buzón de sugerencia, las redes sociales.</p> <p>En los diferentes planes, programas y proyectos que se hacen de manera abierta y participativa.</p> <p>Nuestro ayuntamiento es accesible en cuestión de transporte público, con personas con discapacidad tenemos horario de apertura y de espera, en cuanto a la ventanilla única no es una exigencia de la ley, además que nuestro municipio cuenta con oficinas para esos fines.</p> <p>Tenemos la oficina de libre acceso a la información, la rendición de cuentas, presupuesto participativo y el Consejo de Regidores y otros consejos.</p> <p>Ofrecemos a los munícipes servicios de calidad, y nos enfocamos la prevención del</p>	

<p>las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>medio ambiente, la gestión de riesgo y la inclusión.</p> <p>Se tiene en consideración a las personas con discapacidad, envejecientes, embarazadas, niño/as, género en general.</p> <p>Redes sociales, oficina de libre acceso a la información, mural informativo, sismap municipal, boletines mensuales.</p> <p>Redes sociales, oficina de libre acceso a la información, mural informativo, sismap municipal, boletines mensuales. 9. En diferentes eventos realizamos encuesta de satisfacción.</p> <p>En diferentes eventos realizamos encuesta de satisfacción.</p> <p>Hasta el momento las quejas han sido mínimas y además trabajamos bajo el lema participación y transparencia que hace que el municipio sea protagonista de las acciones de la organización.</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 o 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 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>Los delegados de presupuestos participativos (barriales), los diferentes consejos y la participación de las mesas de trabajo abierta al público en general.</p> <p>Al momento de realizar actividades incluimos a todas las personas sin importar</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</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.	Género, credo, estatus social, siempre considerando la igualdad de oportunidades. Reuniones con los comités de seguimiento para el seguimiento de las obras del presupuesto participativo, registro de asistencia, fotos de las reuniones.	
--	--	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		No se evidencia. No se evidencia. No se evidencia. No se evidencia.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	sismap, oficina de libre acceso a la información, radio, televisión, boletines informativos, redes sociales, mural informativo. Disponible 24 horas y de manera clara.	No se evidencia. No se evidencia.

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

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	2 en un año. 0 80%	Llegar al 100%

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	En los diferentes planes se formulan de manera participativa, fueron constructores de la misión, visión y valores municipales y se mantienen activo en pedir rendición de cuentas y en la toma de decisiones. Son participes de los procesos mediante los diferentes consejos. Por medio del buzón y de sugerencia, redes sociales y comentarios electrónicos podemos medir este conocimiento, además de las	No se evidencia.

<ol style="list-style-type: none"> 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>Se les permite a los servidores un horario flexible para estudio, permiso para resolución de problemas personales y/o salud.</p> <p>Si la organización tiene una política de igualdad y equidad con sus servidores.</p> <p>Cada servidor tiene su espacio para desempeñar sus funciones, equipos de manera adecuada.</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>Los empleados se motivan y están empoderados, registro de asistencia de reuniones de motivación y fotografías.</p>	<p>No existe actualmente un plan de carrera universitaria para empleados.</p> <p>No se 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 	<p>La Dirección de Gestión Humana maneja reportes por ausentismo, baja laboral por enfermedad, vacaciones, permisos por estudios. etc</p>	<p>No se evidencia.</p>

<p>implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).</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. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>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).</p> <p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>	<p>Se aplican evaluaciones de desempeño. EVIDENCIAS: Copia de un formulario de Evaluación del Desempeño.</p> <p>Los empleados se involucran activamente en las actividades programadas por la Institución y tienen la libertad de aportar ideas o sugerencias sobre las mismas.</p> <p>Cada empleado tiene uso de las tecnologías, pues en cada departamento se dispone de al menos una computadora con internet fijo para el uso diario de la misma.</p> <p>Se puede medir con las sugerencias dejadas en el buzón, en las redes sociales y en las encuestas de evaluación al termino de las actividades.</p> <p>Cada vez que se realiza una buena práctica recibimos por parte de la alcaldía una comunicación, reconociendo el buen desempeño en las acciones implementadas para que las cosas salgan bien, además hacemos entregas de certificados individual a empleados con excelente calificación en la evaluación de desempeño.</p> <p>Ningún dilema ético reportado hasta el momento, pues la ASP aun no lo ha recibido.</p>	<p>No se evidencia.</p>
--	---	-------------------------

10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	El ayuntamiento no solo se involucra voluntariamente, sino que además es copartícipe directo en más del 90 % de las actividades con responsabilidad social.	
--	---	--

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la 	<p>Memorias con objetivos, metas y actividades de las direcciones de desarrollo comunitario, Bienestar social e ingeniería y obras.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrega de útiles a diferentes clubes deportivos. -Ayuda a personas con enfermedades delicadas y catastróficas. -Colaboración a los Comités Permanentes de Cultura, para proyectos de carnaval y otros. -Entrega de becas estudiantiles en diferentes centros de educación técnico y superior. <p>Referente por buenas prácticas de trabajo en el SISMAP municipal. -Sentido de orgullo e identidad, por acciones que ha ejecutado el ayuntamiento para contribuir al fortalecimiento municipal.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>

<p>huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		<p>No se evidencia.</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de</p>	<p>Cumplimiento de la ley No. 64-00. Sobre medio ambiente y recursos naturales. Acciones para contrarrestar el daño sónico</p>	

<p>las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación</p>	<p>ambiental. Se ha iniciado actividades para ordenar el transporte público del municipio.</p> <p>Aprobación del concejo de desarrollo municipal con los grupos de interés municipal. Interacciones conciliadoras con las juntas de vecinos y clubes comunitarios del municipio. Disponibilidad para el uso de los multiusos y centros comunales</p> <p>Existe un registro de las ayudas proporcionadas por la administración mensualmente, programa La alcaldía va a tu barrio, Programa para discapacitados “Yo puedo la alcaldía me apoya”, una estancia infantil, Festival Inter escolar de la voz.</p> <p>A través de operativos médicos y de limpieza, jornadas de salud (Campañas de Zika y Dengue). Se celebran las fiestas patronales y el carnaval.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>
---	---	---

saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).		
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		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)	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 auditorias de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto. 	<p>Imprimación y bacheo de calles y avenidas en los diferentes sectores del municipio. Construcción de canchas deportivas. Reparación de viviendas a personas de escasos recursos.</p>	<p>No se evidencia.</p>

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

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

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.