



**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO**

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Ayuntamiento de Las Matas de Santa Cruz

FECHA

Junio, 2018

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 	<p>Formulamos nuestra misión y visión implicando a grupos de interés externos y parte de nuestros empleados. Participaron todas las instituciones organizadas de la sociedad civil. EVIDENCIAS: Fotos, convocatorias, registros de participantes, cuadro expuesto en la recepción.</p> <p>Tenemos nuestros valores alineados a la Ley 41-08 de Función Pública. EVIDENCIA: Lista de valores del Ayuntamiento de Las Matas de Santa Cruz.</p> <p>Hemos expuesto nuestra misión, visión y valores en un cuadro en acrílico colgado en la recepción. EVIDENCIAS: Cuadro colgado en la recepción.</p> <p>Hemos actualizado nuestra misión, visión y valores en el 2016 con la asistencia de una asesora y el involucramiento de los grupos de interés. EVIDENCIAS: Documentos de trabajo en la actualización de las bases estratégicas en el 2016.</p> <p>Tenemos la Oficina de Libre Acceso a la Información con su representante conforme a la ley de transparencia y a las indicaciones de la autoridad de la materia,</p>	<p>No hemos socializado nuestra misión, visión y valores con todos los grupos de interés, ni en nuestros perfiles en redes sociales. No tenemos objetivos estratégicos ni operativos definidos fuera del presupuesto.</p> <p>No hemos establecido periodicidad para la revisión de la misión, visión y valores.</p>

<p>cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>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>la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG). EVIDENCIAS: Fotos de la Oficina de Libre Acceso a la Información, designación de Representante de Acceso a la Información.</p>	<p>No tenemos un comité de ética ni un código de ética.</p> <p>No hemos programado seguimiento al cumplimiento de la misión, visión y valores.</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>Hemos desarrollado algunos puntos clave como la elaboración del presupuesto participativo, con la participación de las organizaciones y sociedad civil en general, esto para fortalecer estrategias y llevar a cabo los proyectos que demanda la comunidad. EVIDENCIA: Fotos, record de asistencia, publicaciones en las redes sociales.</p> <p>Nos reunimos el primer lunes de cada mes los encargados de los diferentes departamentos encabezado por el Alcalde, para desarrollar tanto lo que están en el presupuesto como obras menores, y asuntos sociales. EVIDENCIA: firmas de la</p>	<p>Nos ha faltado llevar a cabo algunos proyectos que han demandado la comunidad por con las limitaciones de los recursos recibidos.</p> <p>No hemos priorizado los puntos acordados mensualmente, para así poder mejorar la calidad del servicio.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alinear 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 	<p>asistencia de los presentes con fechas y fotografías.</p> <p>Damos seguimiento a los objetivos en las reuniones mensuales. EVIDENCIAS: Listas de asistencias, fotos y publicaciones en las redes.</p> <p>Constituimos nuestro comité de calidad y trabajamos con el modelo CAF. EVIDENCIAS: Comunicación del comité de calidad, autodiagnóstico CAF.</p> <p>Tenemos la página Web del Ayuntamiento de Las Matas de Santa Cruz. EVIDENCIAS: Captura de pantalla de página web.</p> <p>Trabajamos en equipo, como coordinamos actividades conjuntas en reuniones de encargados. EVIDENCIAS: Anotaciones y listas de participantes de las reuniones.</p> <p>Tenemos servicio de flota, mural, enviamos comunicaciones internas y externas. EVIDENCIAS: Comunicaciones enviadas, fotos del mural visible en recepción, comunicaciones expuestas en lugares visibles, publicaciones en redes sociales.</p> <p>Nos reunimos mensualmente con todo el personal de trabajo de todas las áreas para aportar ideas y compromiso para la</p>	<p>No hemos definido 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>No contamos con la estructura refrendada por el MAP como manda la normativa.</p>
---	--	---

<p>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>institución e impartimos charlas para la retroalimentación de cada uno. EVIDENCIA: fotografía de cada encuentro. Todas las iniciativas de cambios se discuten en la sala capitular donde se aprueban o no las acciones a tomar. EVIDENCIAS: Actas de la sala capitular.</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. 	<p>En cuanto al trato al personal es muy valorado de igual manera equitativa, pero siempre dejando claro cuál es nuestro compromiso y misión en la institución. EVIDENCIA: Anotaciones en reuniones.</p> <p>Siempre hemos mantenido la armonía entre las autoridades y empleados individualizando responsabilidad de cada miembro de la institución, honrando compromiso. EVIDENCIA: Fotos de celebración de cumpleaños cada mes, actividades del Día de las Secretarias, de las Madres, de la Mujer, etc.</p> <p>Siempre hacemos reuniones con todo el personal en la cual se les informa cada plan de estrategia a desarrollar, el cual cada empleado es una pieza clave con su aporte de ideas. EVIDENCIAS: Listas de asistencia y fotos.</p> <p>Siempre apoyamos a nuestros empleados y damos prioridad a sus ideas aportadas para el crecimiento de nuestra institución y les damos el tiempo necesario, y se incentivan para su crecimiento personal como estudiar</p>	

<p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> <p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>y emprender cualquier tipo de negocio. EVIDENCIAS: Se otorgan permisos para estudio, documentación de gestiones del Alcalde para que se consigan préstamos cuando hay oportunidades de negocio. Cada cierto tiempo impartimos charla y talleres para los empleados así obtener mejor manejo y desempeño, tanto individual como con sus compañeros. EVIDENCIAS: Listas de participantes. En las reuniones periódicas, alentamos la participación de los empleados. EVIDENCIA: Apuntes de reuniones. Orientamos a los empleados en sus quehaceres diarios apoyando siempre con toda la logística para reanimarlos en el desarrollo de su competencia, y colocamos el empleado más destacado del mes en nuestro mural de forma visible. EVIDENCIA: foto del mural. Al celebrarse la reunión acostumbrada de cada mes cada empleado tiene el derecho a la palabra para hacer sus aportes de ideas, ya que esta institución trabaja en equipo, y todas las ideas individualmente se estudian de igual manera. EVIDENCIA: Anotaciones en reuniones. Se reconoce el esfuerzo de cada empleado, premiando el más destacado del mes a través de una publicación en nuestro mural. EVIDENCIA: Fotos de publicación del empleado del mes en el mural. Al empleado siempre se le respeta sus derechos y tomamos en cuenta sus prioridades. EVIDENCIAS: Permisos otorgados por escrito, certificados médicos.</p>	
--	---	--

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. 	<p>Celebramos reuniones con todas las organizaciones no gubernamentales y políticos de diferentes partidos para acordar proyectos cada dos o tres meses. EVIDENCIAS: Listas de asistencia a reuniones, anotaciones de temas tratados.</p> <p>Participamos con las instituciones estatales en proyectos conjuntos como de construcción de escuelas, viviendas, etc. EVIDENCIAS: Comunicaciones enviadas y recibidas.</p> <p>Estamos aplicando el Modelo CAF como manda el decreto 211-10, aplicamos los principios de la Ley 41-08 de Función Pública. EVIDENCIAS: Autodiagnóstico CAF, permisos y vacaciones documentados como se aplica la Ley de Función Pública.</p> <p>El Ayuntamiento coordina con la Liga Municipal Dominicana, con el Ministerio de Hacienda, con el Ministerio de Administración Pública, con FEDOMU. EVIDENCIAS: Comunicaciones enviadas y recibidas, coordinaciones por correo electrónico.</p> <p>Tenemos conformado un comité de desarrollo municipal integrado por toda la sociedad civil y política de la comunidad. EVIDENCIA: Acta de conformación del comité de desarrollo municipal.</p>	

<p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>Siempre hemos mantenido contacto permanente tanto con los políticos oficialistas como de la oposición, y así unificamos ideas que nos han dado resultados para los trabajos que hemos realizado hasta el momento. EVIDENCIAS: Participamos periódicamente en las reuniones que nos convocan los diferentes grupos e instituciones sin fines de lucros para mantener alianza y estrategias de trabajos a desarrollar. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes, publicaciones en redes sociales.</p> <p>Hacemos presencia a cada convocatoria hecha de las diferentes organizaciones y grupo de presión, para así conocer de sus necesidades y exigencias. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes, publicaciones en redes sociales.</p> <p>Tenemos un departamento de prensa y libre acceso a la información en donde se dan a conocer públicamente los servicios que como compromiso brinda esta institución a la ciudadanía. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes, publicaciones en redes sociales.</p> <p>Nos comunicamos con cada grupo de interés de acuerdo a sus necesidades. EVIDENCIAS: Comunicaciones enviadas y recibidas con cada grupo de interés, publicaciones en redes sociales y fotos de comunicaciones en las paredes, puertas y murales.</p>	
---	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos). 	<p>Tenemos los grupos de interés identificados y clasificados. EVIDENCIAS: Documento de grupos de interés.</p> <p>Realizamos reuniones periódicas con los grupos de interés. EVIDENCIAS: Listas de participantes, fotos y publicaciones en redes sociales.</p> <p>Tomamos en cuenta las variables socioculturales en nuestros proyectos, las solicitudes de apoyo para proyectos del pueblo, aportes a las guaguas de estudiantes que van a la universidad. EVIDENCIAS: Solicitudes de organizaciones, evidencias del aporte del Ayuntamiento para las actividades que nos piden apoyo.</p> <p>Estamos haciendo nuestro primer autodiagnóstico CAF. EVIDENCIA: Este autodiagnóstico.</p>	<p>No se evidencia que se recopile de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización. 	<p>Hacemos el presupuesto participativo con el consenso de los grupos de interés. EVIDENCIAS: Actas, listas de participantes, fotos.</p> <p>Incluimos partidas en el presupuesto para actividades de desarrollo del Ayuntamiento. EVIDENCIAS: Presupuesto del Ayuntamiento.</p> <p>Las partidas en el presupuesto están distribuidas en el tiempo para las actividades planificadas. EVIDENCIAS: Presupuesto del Ayuntamiento.</p> <p>Tenemos acciones de responsabilidad social. EVIDENCIA: Tenemos una nómina de subvenciones, registros de la farmacia desde la que despachamos medicamentos gratuitos a personas de escasos recursos.</p>	<p>No se evidencia que hayamos traducido la misión y la visión en planes estratégicos y operativos basándonos en análisis de riesgos.</p> <p>No evaluamos 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 hemos incluido nuestras acciones de responsabilidad social en nuestra planificación.</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>En reuniones periódicas discutimos las tareas que nos proponemos realizar y damos seguimiento a su desarrollo. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes.</p>	<p>No implantamos la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. No hemos traducido los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. No desarrollamos planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</p> <p>No hemos desarrollado ni aplicado métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</p> <p>No hemos desarrollado ni aplicado 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>No hemos evaluado las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</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.	Tomamos un taller CAF en marzo del 2018 y estamos trabajando con el autodiagnóstico del Ayuntamiento de las Matas de Santa Cruz. Además, hemos visitado los ayuntamientos de Villa Los Almácigos, Partido, El Pino y Dajabón para aprender de su gestión. EVIDENCIAS: Fotos, publicaciones en las redes sociales.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No hemos monitorizado de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No debatimos sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.
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 hemos asegurado la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Estamos implementando el presupuesto participativo, invitamos a los diferentes grupos a que se involucren en los cambios del Ayuntamiento. EVIDENCIAS: Presupuesto Participativo, fotos y publicaciones de reuniones, convocatorias a reuniones, comunicaciones enviadas y recibidas.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se ha establecido el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

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.	Estrenamos la página Web y hacemos uso activo de las redes sociales. EVIDENCIAS: Captura de pantalla de páginas web y publicaciones en redes sociales.	
--	--	--

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>Nos reunimos periódicamente con el personal para escucharlos analizar las necesidades de personal. EVIDENCIAS: Actas de reunión, listas de participantes, publicaciones en redes sociales.</p> <p>Nos amparamos en la Ley 41-08 de Función Pública para aplicar los permisos, licencias y principios de gestión de recursos humanos. EVIDENCIAS: Ley 41-08 de Función Pública.</p>	

<p>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.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>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).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>Nos reunimos periódicamente con el personal para escucharlos y colocarlos en los puestos que mejor puedan desempeñar. EVIDENCIAS: Actas de reunión, listas de participantes, publicaciones en redes sociales.</p> <p>Tenemos una política de promoción horizontal y vertical. EVIDENCIAS: Política de Recursos Humanos.</p> <p>Implementamos el reconocimiento de la publicación del empleado del mes. EVIDENCIAS: Publicaciones del empleado del mes.</p> <p>Usamos el manual de cargos del Ayuntamiento para asignar al personal. EVIDENCIAS: Manual de cargos del Ayuntamiento.</p> <p>Hemos organizado capacitaciones con el Ing. En Sistemas, Cleiddy Contreras, que nos soporte entrenando al personal en el uso de la tecnología. EVIDENCIAS: Listas de participantes.</p> <p>Gestionamos la selección y desarrollo del personal promoviendo a los que demuestran capacidades. EVIDENCIAS: Cambios de designación.</p>	
---	--	--

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.	Evaluamos el desempeño del personal y de las diferentes áreas. EVIDENCIAS: Formularios de evaluación del desempeño.	
2. Debatar, 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.	Hacemos capacitaciones semestrales para fortalecer las habilidades del personal en su puesto de trabajo. EVIDENCIAS: Listas de participantes, publicaciones en redes sociales, fotos.	
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 hemos consensuado planes de formación con el personal.
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.	Hemos solicitado capacitaciones a nivel gerencial para mejorar el manejo de los equipos de trabajo. EVIDENCIAS: Listas de participantes, publicaciones en redes sociales, fotos.	
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).	Agotamos una sesión informativa con los nuevos empleados para detallar las responsabilidades y políticas del Ayuntamiento. EVIDENCIAS: Designación de personal.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Nos reunimos periódicamente con el personal para escucharlos y colocarlos en los puestos que mejor puedan desempeñar. EVIDENCIAS: Actas de reunión, listas de participantes, publicaciones en redes sociales.	

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 tenemos evidencias de que trabajemos con e-learning.
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.	Programamos las capacitaciones en una mascota. EVIDENCIAS: Anotaciones en mascota de las capacitaciones.	No se evidencia que tengamos un plan de capacitación anual tomando en consideración las necesidades del personal.
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.	Cuando los empleados son capacitados toman apuntes para compartir el conocimiento. EVIDENCIAS: Apuntes.	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No hemos revisado la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

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.	Las reuniones mensuales, el último lunes de cada mes, nos sirven para motivar la participación. EVIDENCIAS: Apuntes de reuniones, listas de participantes y fotos.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Los empleados participan en las reuniones libremente. EVIDENCIAS: Apuntes de reuniones, listas de participantes y fotos.	
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	En las programaciones de actividades se discuten las opiniones de los participantes en	No hacemos planes con todos sus componentes descritos.

procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	las reuniones. EVIDENCIAS: Apuntes de reuniones, listas de participantes y fotos.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Se consensan las metas entre líderes y equipos. EVIDENCIAS: Apuntes de reuniones, listas de participantes y fotos.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No hemos realizado encuestas entre el personal para conocer su percepción.
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.	En las reuniones se alienta a que se expresen libremente sobre los líderes y la gestión. EVIDENCIAS: Apuntes de reuniones, listas de participantes y fotos.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se han asegurado las condiciones del espacio de trabajo para la comodidad de los empleados. EVIDENCIAS: Fotos de oficinas remozadas.	
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 otorgan permisos y licencias. EVIDENCIAS: Permisos y licencias en expedientes.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No tenemos empleados con discapacidad.
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).	Implementamos el reconocimiento del empleado del mes. EVIDENCIAS: Fotos.	

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.).	Tenemos los grupos de interés identificados y clasificados. EVIDENCIAS: Identificación de 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.	Hemos firmado acuerdos con el MinerD, Indhri, Inapa, Mimarena, MAP, Policía Nacional, Ministerio de Defensa, etc, para desarrollar proyectos en conjunto. EVIDENCIAS: Acuerdos formalizados.	
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.	Desarrollamos proyectos comunes con otras instituciones, empresas y sectores de la sociedad civil organizada. EVIDENCIAS: Construcción del cuartel, fotos y documentación de soporte.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Nos reunimos con el Comité de Desarrollo periódicamente para pasar balance a los beneficios de las alianzas con las diferentes instituciones. EVIDENCIAS: Actas, registros de asistencia, fotos.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Hemos identificado la importancia del aporte privado para el logro de proyectos del ayuntamiento como la construcción del cuartel y el obelisco en el parque. EVIDENCIAS: Comunicaciones, invitaciones, actas de participación en reuniones.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No hemos definido documentos con ese nivel de detalles para formalizar nuestras alianzas.

7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.	Cuando necesitamos apoyo técnico para algún proyecto, contratamos una consultoría. EVIDENCIAS: Contratos.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Tomamos un taller CAF en marzo del 2018 y estamos trabajando con el autodiagnóstico del Ayuntamiento de las Matas de Santa Cruz. Además, hemos visitado los ayuntamientos de Villa Los Almácigos, Partido, El Pino y Dajabón para aprender de su gestión. EVIDENCIAS: Fotos, publicaciones en las redes sociales.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Aplicamos la ley de contrataciones públicas y las exigencias de la normativa de asignar cuotas a mipymes y mujeres. EVIDENCIAS: Contrataciones.	

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.).	Activamente publicamos en las redes sociales cada actualización de los proyectos y servicios que desarrollamos para nuestros ciudadanos/clientes. EVIDENCIAS: Publicaciones en redes sociales.	
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.	A través de nuestras redes sociales invitamos a nuestra comunidad a participar de los proyectos, les enviamos invitaciones, publicamos en nuestro mural visible las actividades que realizaremos. EVIDENCIAS: Fotos de publicaciones en el mural, comunicaciones enviadas y publicaciones en redes sociales.	

<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>Las sesiones de la Sala Capitular son abiertas a toda la comunidad y convocamos a los grupos de interés a participar en las jornadas de consulta para trabajar con el presupuesto participativo. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes, publicaciones en redes sociales, comunicaciones enviadas.</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 un buzón de sugerencias en la recepción del ayuntamiento. EVIDENCIAS: Fotos.</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>Activamente publicamos en las redes sociales cada actualización de los proyectos y servicios que desarrollamos para nuestros ciudadanos/clientes. Además, anualmente se publica la memoria anual del Ayuntamiento. EVIDENCIAS: Publicaciones en redes sociales.</p>	
<p>6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>		<p>No medimos sistemáticamente la satisfacción de los ciudadanos/clientes.</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>Oralmente y a través de los murales promocionamos algunos de nuestros servicios. EVIDENCIAS: Fotos de publicaciones en el mural.</p>	<p>No definimos los indicadores de calidad ni tenemos Carta Compromiso al Ciudadano.</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 tenemos 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>

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.	Alineamos las finanzas del Ayuntamiento con sus objetivos con un enfoque de integrar a los diferentes grupos de interés en cada proyecto. EVIDENCIAS: Presupuesto.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Comparamos los precios entre diferentes proveedores cuando necesitamos comprar y cogemos el más barato. EVIDENCIAS: Comparaciones de precios.	No hemos aplicado a cabalidad todas las exigencias de la Ley de Compras y Contrataciones Públicas.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Enviamos periódicamente la documentación de nuestras finanzas a los órganos rectores de este aspecto en el Estado: Contraloría General de la República, DIGEPRES, Etc.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Tenemos una persona como contralora y otra como contador para llevar todos los registros financieros al día. EVIDENCIAS: Formes de controles financieros.	
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.).	Nuestro presupuesto tiene partidas asignadas a los diferentes clasificadores. EVIDENCIAS: Presupuestos	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	La estructura del Ayuntamiento demuestra cómo organizamos el área financiera. EVIDENCIAS: Estructura del Ayuntamiento.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Realizamos informes periódicos para justificar nuestras decisiones financieras en pro de ahorrar recursos. EVIDENCIAS: Informes financieros periódicos.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No hemos trabajado con presupuesto por 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 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.). 	<p>Tenemos archivos físicos para la documentación que manejamos y el área financiera respalda estos documentos en formato digital. EVIDENCIAS: Capturas de pantalla y fotos de los archivos guardados.</p> <p>Colectamos la información sobre las necesidades de los grupos de interés en reuniones y actividades del presupuesto participativo. Anotamos las necesidades y el alcalde guarda esas anotaciones para los proyectos que desarrollamos. EVIDENCIAS: Anotaciones de las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>En reuniones periódicas con los grupos de interés rectificamos la información recogida. EVIDENCIAS: Anotaciones del seguimiento.</p> <p>Usamos la publicación en las puertas de las oficinas y en el mural en recepción para asegurar que la información se comparte. Además, nos mantenemos publicando en las redes sociales cada información de interés. EVIDENCIAS: Publicaciones en redes sociales y fotos de publicaciones en las puertas y murales.</p> <p>En reuniones nos mantenemos informándonos de todos los aspectos a los que debemos dar seguimiento. EVIDENCIAS: Listas de participación en reuniones, convocatorias y anotaciones.</p>	<p>No se evidencia que la manera de guardar y registrar estas informaciones sea la mejor para que la información esté disponible.</p>

<p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>Ahora tenemos una página web para publicar las memorias, planes, presupuestos y proyectos del ayuntamiento.</p>	<p>No hemos garantizado que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>
---	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p>	<p>Nos aseguramos en esta gestión de conseguir todas las computadoras que necesitábamos para brindar el servicio de calidad. EVIDENCIAS: Solicitudes de compras de equipos, comparaciones de precios para la compra de los equipos, órdenes de compra, etc.</p> <p>Cuando hicimos la compra de los equipos, escribimos la justificación y después de haberlos comprado también justificamos la eficiencia del trabajo. EVIDENCIAS: Informes.</p>	<p>No se evidencia el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>No se evidencia que se apliquen de forma eficiente las tecnologías en todas las áreas para gestión de proyectos y tareas, gestión del conocimiento, actividades formativas y de mejora, la interacción</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>		<p>con los grupos de interés y el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia que se hayan definido las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>No se ha adoptado 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>No nos hemos asegurado de estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>No se evidencia que se haya identificado por escrito el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público). 6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local. 	<p>Tenemos un solo edificio para el Ayuntamiento, pero está en un lugar accesible para toda la comunidad con rampas de acceso para discapacitados. EVIDENCIAS: Fotos de las oficinas del Ayuntamiento.</p> <p>Hemos organizado las oficinas de manera en que se agrupan por área para que fluya mejor el trabajo. EVIDENCIAS: Fotos de oficinas identificadas.</p> <p>Tenemos personal de mantenimiento para cada área: equipos electrónicos, aires, plomería, etc. EVIDENCIAS: Nómina, contratos por servicios prestados.</p> <p>Tenemos nombrado un mecánico para el mantenimiento de la camioneta de la alcaldía y a 4 camiones de recoger desechos sólidos. EVIDENCIAS: Nómina.</p> <p>Nuestras oficinas son accesibles a empleados y ciudadanos/clientes. EVIDENCIAS: Fotos de los accesos al edificio.</p> <p>Estamos implementado la separación de los desechos en recipientes diferenciados por el tipo de desecho. EVIDENCIAS: Fotos de los contenedores diferenciados.</p> <p>Prestamos un salón de actos a la comunidad cuando se nos solicita. EVIDENCIAS: Solicitudes de préstamos de salón de actos, fotos.</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 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.	<p>En el área de Asuntos Sociales, las actividades para completar el proceso del presupuesto participativo están descritas. EVIDENCIAS: Listas de tareas para completar el proceso del presupuesto participativo.</p> <p>Las reuniones con los grupos de interés agrupados en el Consejo de Desarrollo Municipal son el punto principal para consensuar las decisiones sobre qué hacer y cómo hacerlo. EVIDENCIAS: Listas de participantes, fotos, anotaciones de reuniones.</p>	<p>No tenemos mapa de procesos ni procedimientos detallados para todas las áreas en las que se identifiquen los flujos de actividades y responsabilidades.</p> <p>No se han trabajado los procesos con ese nivel de detalles.</p> <p>No se analizan y evalúan los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>No se evidencia que se asegure que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>No medimos la eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes) de los procesos.</p> <p>No se evidencia que los recursos que se asignen a los procesos sean en función de la importancia</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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>Visitamos los ayuntamientos de Partido, El Pino, Villa Los Almácigos, Dajabón, Castañuelas y Mao para conocer cómo trabajan y aprender lo mejor de cada tema. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes.</p>	<p>relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. No se evidencia que se simplifiquen los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario. No se han establecido 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.). No monitorizamos y evaluamos el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización.</p>
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Identificamos nuestros servicios clave. EVIDENCIAS: Nóminas de las áreas de servicio, carta de servicios.	
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, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Nos hemos reunido con representantes de algunas comunidades a las que prestamos servicios y han expresado su parecer. EVIDENCIAS: Convocatorias, fotos y listas de participantes.	No hemos hecho encuestas para medir la satisfacción de los servicios.
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de		No se han involucrado a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los

calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.
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 han involucrado 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.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se han involucrado 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.
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.	Ahora tenemos una página web para compartir las informaciones con todos nuestros grupos de interés. EVIDENCIAS: lasmatasdesantacruz.gob.do	
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.).	Ofrecemos servicios de 08:00 a.m. a 01:00 p.m., de lunes a viernes, en nuestras oficinas. EVIDENCIAS: Cartel en el moral y las puertas especificando el horario de servicios.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	A través de radio se les da respuesta a las quejas que se captan por esta vía y por el buzón de sugerencias. EVIDENCIAS: Registros.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Tenemos un organigrama. EVIDENCIAS: Organigrama.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Integramos el Comité de Desarrollo Municipal (CDM). EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes, actas.	

3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Nos reunimos en sesiones con el CDM para compartir información. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes, actas.	
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 que se empiece el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Nos reunimos con representantes de grupos de interés periódicamente para intercambiar información y ponernos de acuerdo sobre los temas que nos interesan. EVIDENCIAS: Fotos, listas de participantes, actas.	
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 han creado incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No se ha creado la cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales.

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 recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios. 		<p>No hemos medido la percepción de los ciudadanos/clientes sobre la reputación y los servicios del Ayuntamiento de las Matas de Santa Cruz.</p> <p>No se ha medido.</p>
--	--	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

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

<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 		<p>No hemos sacado estadísticas de los servicios que brindamos.</p> <p>No llevamos estas estadísticas. No llevamos estas estadísticas.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
--	--	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. 		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido. No se ha medido. No se ha medido.</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"> 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. 		<p>No se ha medido. No se ha medido. No se ha medido.</p> <p>No se ha medido. No se ha medido.</p>

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"> 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). 		<p>No se ha medido. No se ha medido. No se ha medido.</p>

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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 se ha medido la percepción de los colaboradores del Ayuntamiento.</p> <p>No llevamos estas estadísticas.</p> <p>No llevamos estas estadísticas.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</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 se ha medido.</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 se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</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 ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</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 de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los 		<p>No tenemos mediciones del desempeño del personal.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>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>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
--	--	---

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
<p>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.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>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.).</p>		<p>No hemos medido la percepción de la sociedad sobre nuestra responsabilidad social.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, 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 ha medido.</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional
Indicadores de responsabilidad social:

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja 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 ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad). 		<p>No hemos definido indicadores para medir el impacto de nuestras acciones de responsabilidad social.</p> <p>No se ha medido.</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 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>No hemos definido indicadores de eficacia.</p> <p>No se ha medido.</p>

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).		<p>No hemos definido indicadores de eficiencia.</p> <p>No se ha medido.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.). 		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido. No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</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.