



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Ayuntamiento de Castillo

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 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>El Ayuntamiento tiene formulada su Misión y visión. Evidencia: Misión y Visión dada por Ley.</p> <p>El Ayuntamiento tiene publicado el Plan De Desarrollo Municipal. Evidencia: Publicación en la página web.</p> <p>Desde el Ayuntamiento se gestiona la corrupción a través de los informes trimestrales a la Cámara de Cuentas y Contraloría. Evidencia: Informes trimestrales</p>	<p>No se involucraron todos los grupos de interés ni el personal</p> <p>No se cuenta con un marco de valores</p> <p>No se ha comunicado la Misión, Visión y Valores</p> <p>No se ha revisado la Misión, Visión y Valores.</p> <p>No se cuenta con un sistema de prevención de comportamientos no éticos.</p>

<p>6. Formular y alinear 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>Contamos con la página web a través de la cual hacemos las publicaciones de la Gestión Municipal, y se brinda el acceso a la información a los munícipes. Evidencia: Página web.</p> <p>En el Ayuntamiento se gestiona la comunicación interna por medio de circulares, grupo de WhatsApp, flota telefónica y correo electrónico. Evidencias: Circulares, correos, captura de pantalla del grupo de WhatsApp.</p> <p>En el Ayuntamiento se promueve la mejora continua a través de las capacitaciones y las mejoras implementadas en los servicios. Evidencia: Cursos impartidos (certificados), implementación de un formulario para solicitud de ayudas sociales, la creación de la página web y las aplicaciones que se le han incluido en 2017.</p>	<p>No se cuenta con un sistema informático alineado a la estrategia.</p> <p>No se han trabajado los procesos</p> <p>No se comunica el motivo de las iniciativas de los cambios y que resultados se esperan de los mismos</p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	En el Ayuntamiento se predica con el ejemplo al mostrar los directivos un	

<p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> <p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>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> <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>comportamiento ético, responsable, con la puntualidad, la asistencia, trato humano. Evidencia: El libro de registro de entrada y salida.</p> <p>En el Ayuntamiento se promueve una cultura de confianza respeto y trato igualitario a todo el personal, no hay distinción en concederle permisos según sus necesidades, se le escucha a todos por igual.</p> <p>En el Ayuntamiento se consulta e informa al personal sobre los asuntos claves, como Jornadas y Operativos, Presupuesto Participativo, Avances en el SISMAP Municipal. Evidencia: Registros de participantes de las reuniones</p> <p>En el Ayuntamiento se brinda una retroalimentación al personal al realizar la Evaluación del Desempeño. Evidencia: El formulario de Evaluación.</p> <p>En el Ayuntamiento se evidencia la delegación de responsabilidades, al asignar de forma interina algunas funciones al ausentarse el titular de un área.</p>	<p>No se involucra en todos los asuntos claves</p> <p>No se realiza</p> <p>No se hace constar por escrito.</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>En el Ayuntamiento se fomenta el aprendizaje a través de los cursos al personal. Evidencia: Plan de Capacitación y Certificados.</p> <p>En el Ayuntamiento el Alcalde recibe las sugerencias del personal, al igual que los encargados.</p> <p>En el Ayuntamiento se han hecho reconocimientos al personal. Evidencia: Pergaminos y fotos.</p> <p>Se evidencia por medio de los permisos, licencias, entrega de útiles al personal; así como ayuda económica, compra de recetas médicas, entrega de comestible, en algunos casos. Evidencia: Permisos en RRHH y los vales firmados y sellados.</p>	<p>No existe evidencia de que se retroalimene de forma constructiva sobre las recomendaciones recibidas.</p>
--	---	--

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p>	<p>En el Ayuntamiento se identifican las necesidades de los grupos de interés y se determina el orden de prioridad con que</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 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>serán atendidas. Evidencia: El Presupuesto participativo.</p> <p>En el Ayuntamiento se han identificado políticas públicas relevantes para el Municipio y se han asumido a través del Plan de Desarrollo Municipal. Se ha realizado a través de la ejecución de obras y políticas públicas.</p> <p>Desde el Ayuntamiento se han involucrado Diputados, Senador y la Gobernación en el Desarrollo de la Gestión Municipal. Evidencias: Respuesta a la solicitud de un autobús a la Gobernación Provincial, Colaboración en la reconstrucción del Hospital Municipal con la Gobernación Provincial, Construcción de la Escuela Vocacional de Yaiba con la colaboración de Ministerio de Defensa, La construcción de la Funeraria Municipal con la colaboración de DIGEPRES.</p> <p>En el Ayuntamiento se mantienen relaciones proactivas con Diputados, Senador y la Gobernación.</p>	<p>No se han definido políticas públicas con otras autoridades</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>Desde la página web se da a conocer el Ayuntamiento, los servicios que ofrecemos y las actividades que se realizan.</p> <p>Los servicios que ofrecemos son publicitados a través de la página web, contamos con brochurs del Ayuntamiento, y anuncio radiales..</p>	<p>No se cuenta con alianzas con ONGs ni asociaciones de profesionales</p> <p>No se evidencia</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>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la</p>	<p>Los grupos de interés están identificado</p> <p>Se recoge información para los grupos de interés al momento de realizar presupuesto participativo y al momento de mejorar el plan elaborar el desarrollo particular. Las evidencias acta de asamblea comunitaria</p>	<p>No serializa.</p>

<p>información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</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 realiza a través de los informes de memoria de gestión. Las evidencias son los informes de memoria anuales.</p> <p>Hemos realizado un análisis FODA 2015.</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>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>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>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p>	<p>Contamos con una planificación a largo plazo plan desarrollo municipal 2015_2025.</p> <p>Se involucran los grupos de interés por medio de las asambleas comunitarias donde se exponen las inversiones a incluirse en presupuesto participativo y presupuesto general. Actas de asamblea.</p> <p>Se realiza a través de la inclusión en el presupuesto de las actividades e inversiones. Presupuesto.</p>	<p>No contamos con indicadores a mediano y corto plazo (COA)</p> <p>No se han evaluado ni los servicios entregados ni el impacto de los mismos.</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>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</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>No se realizan</p> <p>No se realizan</p> <p>No se realizan</p> <p>No se realizan</p> <p>No se asegura muchas veces las disponibilidades al momento de ejecutar</p> <p>No contamos con POA por áreas ni con un sistema de seguimiento.</p> <p>No se ha realizado.</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.		No se realiza.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No contamos con indicadores internos.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se ha realizado.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).		No se realiza.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No se realiza.
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se realiza.
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.		No se realiza.

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). 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	<p>Desde la administración se ha establecido un plan estratégico para recompensar al personal de acuerdo a su desempeño mostrado en las evaluaciones internas de la institución. Para tales fines, la alcaldía dentro de los mecanismos de recompensa establecido la entrega de una bonificación a final de año.</p>	<p>No se ejecutan este tipo de políticas</p> <p>No se han identificado de manera total las capacidades del personal para la asignación de algunas funciones.</p> <p>No se ejecutan estas políticas</p> <p>No se realiza.</p>

<p>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>Se realizó el curso de capacitación en Hacienda Pública con el CEAPGEFI on-line.</p>	<p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</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
<p>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.</p>	<p>Se elabora el plan anual de capacitación tomando en cuenta la capacidad y categoría de los servidores. En la plantilla de detección de necesidades se establecen las fortalezas que tienen los empleados. Evidencia: platilla de detección de necesidades.</p>	
<p>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.</p>	<p>Esta elaborado y en ejecución el plan anual de capacitación. Se está asistiendo con regularidad a los encuentros de capacitación que realizan las</p>	<p>No se le ha dado el seguimiento correspondiente al plan anual de capacitación</p>

	instituciones vinculadas al Ayuntamiento.	
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 realiza
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No se realiza
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).	A los nuevos empleados se les informa sobre sus asignaciones correspondientes de acuerdo al manual de funciones.	No se llevan a cabo de la forma debida las tutorías de inducción.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se realizan cambios de puestos cuando hay vacantes de acuerdo a la capacidad, el rendimiento y el comportamiento de los servidores. Evidencia: Cambios realizados a algunos encargados.	
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).	Los empleados participan en capacitaciones a distancias de forma virtual. Evidencia: Diplomado de Realizado por parte del personal de finanzas en hacienda pública.	No se da en todas las áreas.
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.	El Ayuntamiento realiza actividades acorde con el con lo descrito. Se evidencia con las charlas sobre gestión de riesgos, desastres y otras que se realizan.	No se da seguimiento a las mismas

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 realiza	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	La institución promueve la formación continua de todo el personal, especialmente las mujeres. Se evidencia con las jornadas de capacitación.	No se Fortalece ni se evidenciar con registros y otros tipos de archivos acorde.

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.	La institución promueve la cultura de comunicación interna. Se evidencia con Reuniones internas por departamentos y generales, Grupos de whatsapp.	No se fortalece los registros
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)).	Existen los mecanismos de participación correspondientes con los servidores de la institución tanto de forma individual como colectiva en las reuniones de personal que se realizan periódicamente.	No están debidamente reglamentados los mecanismos de participación.
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.	La institución activamente la participación en las políticas de desarrollo. Se evidencia con la conformación de la ASP	No se fortalece fortalece la ASP.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se realiza
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y		No se realiza

acciones de mejora.		
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No se realiza
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.		No se mejoran las condiciones de trabajo
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.		No se realiza
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se realiza
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).	La alcaldía promueve un plan de remuneración para los servidores que muestren mayor puntuación en sus evaluaciones de desempeño. Se evidencia con los empleados beneficiados	No se fortalece el mecanismo de seguimiento

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,	El ayuntamiento ha formalizado y da seguimiento a los diferentes grupos sociales. Se evidencia con lo conformación del CES y la conformación	No se ha reestructurado el CES. No se da seguimiento a algunos grupos de participación social.

proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	de asociación de comerciantes y otros grupos	
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.	El ayuntamiento tiene varios acuerdos de colaboración	No se da el seguimiento a los acuerdo.
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.	El ayuntamiento mantiene colaboraciones activas con otras instituciones públicas.	No se fortalece la organización de las colaboraciones con otras instituciones
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se realiza
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se realiza
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	En los acuerdos que se suscriben están las responsabilidades y obligaciones de de cada parte.	No se da el debido seguimiento a las responsabilidades de cada parte.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se realiza
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se realiza
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se realiza

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.).	El ayuntamiento mantiene su política proactiva de información con los clientes.	No se llega a toda la población las informaciones de lo anteriormente dicho.
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.	Al ayuntamiento está en proceso de organizar a todos los grupos y organizaciones sin fines de lucro para que se constituyan debidamente	No se está dando el seguimiento correspondiente. No se muestran los parámetros a seguir.
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.	El ayuntamiento realiza las asambleas comunitarias para la elaboración del de presupuesto participativo y los demás proyectos de inversión.	
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.).	La institución conjuntamente con el comité de calidad lleva a cabo un mecanismo de participación de la ciudadanía de forma individual lo que permite que cada ciudadano se acerque a los encargados para plantearles queja y/o sugerencias. De igual forma se tiene en proyecto habilitar el buzón de sugerencias externo. Se evidencia con las reuniones que hacen los ciudadanos con los encargados y con la documentación del comité de calidad.	No se lleva a cabo de la forma que debiera ser
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).	El ayuntamiento realiza publicaciones periódicas de sus ejecuciones. Se evidencia en las publicaciones de la página web.	
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		No se realiza

residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		
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.		No se realiza
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 realiza

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.	El personal financiero procura fortalecer los procedimientos en base a los reglamentos establecidos por los organismos de control. Se evidencia con los requerimientos para hacer los pagos y otros.	No están debidamente reglamentados los procesos internos para la ejecución de algunas partes de los procesos financieros.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No se realiza
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	El personal financiero procura fortalecer los procedimientos en base a los reglamentos establecidos por los organismos de control. Se evidencia con las comunicaciones enviadas desde el departamento de presupuesto a los entes ejecutivos y fiscalizadores.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	El personal financiero vigila constantemente el manejo de los fondos tanto en el recibo como en la erogación.	

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.).		No se realiza
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	En el departamento financiero cada área realiza su parte de forma independiente.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se está analizando bien en algunos casos los costos de inversión en algunos proyectos ni se fundamenta los procesos para pagar.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se realiza

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.		No se evidencia
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.		No se evidencia
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.		No se evidencia
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		No se evidencia

<p>relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la 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>El ayuntamiento lleva un registro amplio de registro de sus empleados. Se evidencia las documentaciones de registro de empleados del departamento de RR HH</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</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</p>	<p>El ayuntamiento utiliza diversos métodos tecnológicos conforme de acuerdo a las necesidades operativas.</p> <p>En la medida de lo posible el ayuntamiento esta adquiriendo equipos que mejoran la productividad y reduce los costos operativos. Se evidencia con la adquisición de las impresoras multifuncionales de de grandes volúmenes de operación.</p>	<p>No se da el apoyo necesario para seguir fomentando la adquisición de equipos tecnológicos.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se cuenta con las tecnologías necesarias</p>

<p>a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados <p>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</p> <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>Se mantienen activos los grupos de whatsapp interno.</p>	<p>No se fortalece la comunicación tecnológica a nivel interno</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
--	---	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público). 6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local. 	<p>Los espacios disponibles se mantente en buen estado</p> <p>En la medida de lo posible se da el mantenimiento de los equipos de transporte.</p> <p>El ayuntamiento tiene a disposición de la comunidad los locales del al institución. Se evidencia con las solicitudes que hace los ciudadanos de los espacios disponibles.</p>	<p>No se administra debidamente el espacio físico disponible.</p> <p>no se evidencia</p> <p>No se da le mantenimiento necesario</p> <p>No se ha consensuado el mejoramiento general del sistema de transporte.</p> <p>No se ha establecido un mapa de distribución de entrada y salida al los edificios.</p> <p>No se realiza</p> <p>No se ha reglamentado el uso de los espacios .</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>No están debidamente identificados y reglamentados los diferentes procesos que deben llevarse a cabo a lo interno de la institución para su operatividad</p> <p>No están debidamente identificados y reglamentados los diferentes procesos que deben llevarse a cabo a lo interno de la institución para su operatividad</p> <p>No están debidamente identificados y reglamentados los diferentes procesos que deben llevarse a cabo a lo interno de la institución para su operatividad</p> <p>No están debidamente identificados y reglamentados los diferentes procesos que deben llevarse a cabo a lo interno de la institución para su operatividad</p> <p>No están debidamente identificados y reglamentados los diferentes procesos que deben llevarse a cabo a lo interno de la institución para su operatividad</p> <p>No se evidencia</p>

<p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchmarking nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>		<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No se 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, sondes 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.		No se evidencia.
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del		No se evidencia.

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 evidencia.
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.	Al ayuntamiento pone al alcance de los usuarios todas las informaciones necesarias a través de la plataforma web.	
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.).	La institución lleva a cabo los que están a su alcance. Muy en especial los de papel y audios.	
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.		No se evidencia
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.	La institución lo realiza de acuerdo a las disponibilidades y necesidades con instituciones como FEDOMU y los organismos de control y asesoramiento.	No se da el correcto seguimiento
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de		No se evidencia

una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	El ayuntamiento mantiene diferentes grupos de trabajo con los grupos sociales. Ej: el PMR	
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).	Están las condiciones para realizar el trabajo compartido. Se evidencia en la trabajo que se realizan de forma grupal entre varios departamentos.	
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No se evidencia

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	En la institución se está en la disposición y capacidad de ofrecer el mejor trato a los ciudadanos	No se mejora el servicio al cliente
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.		No se evidencia

<p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>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.).</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>La institución facilita y proporciona información de calidad a través del portal web</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se cuenta con oficinas adecuadas para brindar un mejor servicio.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</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>No se evidencia</p> <p>No se cuenta con mecanismos efectivos de sugerencias</p> <p>No se evidencia</p>

4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se evidencia
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		No se evidencia

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	La institución trabaja de 8 de la mañana a 2 30 de la tarde	No se comunica de la forma correcta el horario de trabajo.
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	El tiempo de espera depende el tipo de servicio y restar y la disponibilidad del proceso	No están debidamente establecidos los tiempos de duración para la prestación de servicios
3. Costo de los servicios.	La institución cobra por algunos servicios	No están debidamente reglamentados, fundamentados y publicados y costo de los servicios que se brindan
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	La institución lo realiza con baja calidad.	No está debidamente reglamentado

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.		No se evidencia
2. Disponibilidad y precisión de la información.	La mayor parte de las informaciones son publicadas en el portal web.	No se organiza un sistema de disponibilidad de información.
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No se evidencia
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	La institución se mantiene en constante comunicación con los técnicos asesores en	No se evidencia

	las diferentes aéreas con el fin de mantener mayor transparencia posible en todas las aéreas	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> Número y tiempo de procesamiento de las quejas. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). 	Los casos más notados se dan en el departamento de registro civil.	<p>No se lleva estadísticas de las causas y observaciones de estos casos.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se cuenta con la publicación de servicios</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"> La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. Participación de las personas en las actividades de mejora. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 		<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>

5. Mecanismos de consulta y dialogo.	La institución de reúne con algunos grupos de interés.	No se fortalece de forma correcta los mecanismos de consulta.
6. La responsabilidad social de la organización.	La institución cumple con su responsabilidad social.	No registra debidamente las acciones realizadas

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.		No se evidencia
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se evidencia
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No se evidencia
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No se evidencia
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	Los cambios en innovaciones están plasmados en el plan municipal de desarrollo.	No se da el seguimiento correspondiente.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).		No se evidencia

2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).	A los servidores se la adecua su horario cuantos es necesario para flexibilizar el trabajo	No se hace de la forma correcta
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.		No se evidencia
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		No se evidencia

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	Se trata de motivar empoderar a los servidores para el mejor funcionamiento de la institución	No se evidencia No se interpreta como debe ser por parte de algunos servidores. No se evidencia.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 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	En la institución de realiza la evaluación del desempeño	No se evidencia No se evidencia No se fortalece el sistema de evaluación

<p>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>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>La institución realiza talleres de formación en diferentes áreas del conocimiento las cuales son socializadas entre los participantes</p> <p>La institución lo realiza anualmente</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se toman en cuenta todos los criterios correspondientes</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</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
----------	--------------------------------------	-----------------

<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 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.). 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.). 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 	<p>Algunos sectores agradecen y favorecen la participación del ayuntamiento por los aportes a la sociedad.</p> <p>En el municipio se ha fortalecido la actividad comercial instalándose nuevos negocios.</p> <p>El ayuntamiento ha sido pionero en dar en combatir estos males. En ese sentido ha sostenido varias reuniones con los organismos de seguridad y control ciudadano para corregir esto. De igual forma respalda las instituciones de INAPA y la Policía Nacional para que puedan mejorar los servicios en el municipio</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se llevan evidencias correspondiente</p> <p>No se tiene el debido control del crecimiento que debe proporcionar la asociación de comerciantes</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
---	---	--

<p>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> <p>No se evidencia</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>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.).</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>Las relaciones con autoridades locales y representante de grupos comunitario son bien armoniosas, esto se evidencia con la asistencia a reuniones convocadas por el ayuntamiento.</p> <p>Medios de presan escrito valoran el trabajo de la institución. Esto se evidencia en lo comentarios positivo publicados en los diferentes medios escritos de circulación regional.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se conecta con lo medio nacionales</p>

4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).	La ejecuta ayudas programadas y ocasionales a personas e instituciones con estas situaciones. Esto se evidencia en las ayudas entregadas colgadas en el portal web.	No se lleva una correcta estadística de las ayudas ocasionales.
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		No se evidencia
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No se evidencia
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No se evidencia
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).	La alcaldía participa en diferentes encuentros de socialización tanto a nivel nacional como internacional. Esto se evidencia con la asistencia a las actividades.	No se aprovechan como deben ser
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).		No se evidencia
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No se evidencia

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	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>A la fecha no se han realizado auditorias en la institución en el tiempo de la última gestión</p>	<p>No se evidencia</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). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 	<p>Algunos departamentos han mejorado su operatividad. Se evidencia en los cambios que han experimentado áreas como finanzas, ornato, OAI, entre otros</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia correctamente</p> <p>No se evidencia</p>

<p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>Esto ha avanzado bastante, pues a través del portal web se pueden consultar muchas informaciones. De igual formas existen 2 líneas de teléfono mediante lo cual los ciudadanos consultar y reciben sus servicio sin la necesidad de venir a la institución</p> <p>En las mayorías de las cuentas los objetivos del presupuesto se cumplen en más de un 80%. Esto se evidencia mediante los informes de ejecución presupuestarias mensuales y trimestrales.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia de forma correcta</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se acogen en mucho casos a lo presupuestado en algunas cuentas.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se han evidenciados</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.