



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

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado 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.
 - a. **Incluya evidencias.** Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.
5. Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”. b. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

<p>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>erogación de efectivos, nominas, cambio de personal, se puede evidenciar mediante la designación de nueva tesorera, Enc. De Nomina y de personal auxiliar, mediante resoluciones, atendiendo a las sugerencias y recomendaciones de los Auditores de Cámara de Cuenta y rectificando los procesos administrativos y financieros. Cada proyecto tiene una bitácora donde se evidencia el nivel de avance de los mismos.</p>	
---	---	--

SUBCRITERIO 1.2. Gestionarla organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de 	<p>El Ayuntamiento posee una Estructura Organizativa, Manual de funciones elaborada con acompañamiento del MAP y ha sido aprobado por el concejo de Regidores, ver la resolución aprobada por el concejo</p>	<p>Establecer procesos, tal como el proceso de registro de factura</p>

<p>acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los 	<p>Mediante la publicación de la memoria anual se evidencia que se publican los logros por departamentos</p> <p>Estamos realizando el segundo auto diagnóstico CAF con el acompañamiento del MAP. Ver los diferentes correo de gestión de información</p> <p>Se evidencia Software, Internet, Página web, Flota interna, teléfonos que apoyan la estrategia del Alcalde</p> <p>Se evidencia, que el ayuntamiento presupuesto para dotar de equipos tecnológicos a todas las áreas (PC, impresora, etc.)</p> <p>Tenemos programas de TV (el Ayuntamiento en marcha, se crearon los correos institucionales, programas de productores individuales, flotas móviles, presencia en la prensa y en las redes sociales. Portal DIGEPRES</p> <p>Se evidencia que se realizan talleres y capacitaciones a nivel local, nacional e internacional y se participa en jornadas para debatir nuevas formas de trabajar, y da las facilidades requeridas, ver fotos</p> <p>Tenemos como objetivo brindar un mejor servicio, por lo que hemos iniciado una serie</p>	<p>Hacer reuniones continua</p> <p>Se trabajara de los murales, brochures, perifoneo y monitores tanto para la comunicación interna y externa</p>
--	---	---

empleados y grupos de interés relevantes.	de capacitación del personal, a través de MAP, mejoría de Estructura, manual de funciones, planificación del proceso de compra en base a los lineamientos de compras y contrataciones, reconocimientos al personal, mejoramiento de las recaudaciones fiscales, entre otros, tenemos un comité de reordenamiento de la ciudad y próximamente vamos a hacer una rueda de prensa para la difusión de las actividades, plan de reubicación de los tarantines y todo lo que obstruya las vías públicas. Plan reordenamiento territorial consensuado	
---	---	--

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 	<p>El alcalde predica con el ejemplo al participar en los operativos,</p> <p>El alcalde se muestra accesible a todo el personal, responde de manera personal los mensajes recibidos por whatsapp. Evidencias: conversaciones de whatsapp con distintos empleados. (Foto con el Alcalde abrazando un agente de limpieza)</p> <p>Se mantiene informado al personal de todas las actividades y se hacen reuniones periódicas, se puede evidencia a través de circulares</p> <p>Se han presupuestado actividades que apoyan a las capacitaciones de los empleados, se dan apoyo</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>Se evidencia un programa completo de relación con la comunidad desde la unidad de Participación Comunitaria</p> <p>Colaboración con el plan estratégico de desarrollo de la provincia, y construcción nuevo mercado municipal. Plan Municipal de Desarrollo, Plan Estratégico Provincial, Plan de Inversión Municipal</p> <p>Se evidencia (Ver minuta de reuniones y actas del concejo, con organizaciones de la sociedad civil, en el área social otorgando bonos, donde se debaten las políticas públicas por orden de prioridad) asistencias sociales, permiso de estudios, casa comunitaria de justicia, casa comunitaria de justicia, violencia de género, se presta atención especial a través de la oficina municipal de la mujer se apoyan con recursos para ofrecer cursos a reclutas</p> <p>Se a través de los productos y resultados de la planificación de los programas, reuniones con diputados y políticos enlazan la policía que tienen todas las instituciones en lo que a la municipalidad respecta</p> <p>Reuniones y minutas de reuniones con los políticos, involucrar en el programa Quisqueya aprende contigo lo cual da la</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>facilidad para que los empleados formen parte del programa</p> <p>Si se mantienen a través de la participación en actividades de desarrollo para el municipio y la provincia</p> <p>Se Evidencia (ver convenios con ONG, con los diversos grupos de interés representados en el miembros comité de seguimiento y control municipal, y Universidades.</p> <p>Participación en las actividades organizadas por estas, ver agenda y fotos y minutas</p> <p>se promueve por medio de las redes sociales, pagina web y demás medios de comunicación y en la prensa promoviendo las actividades que realizamos</p> <p>Tenemos comerciales de televisión y de radio promoviendo algunos servicios</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>I. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Se evidencia (Ver listado de grupo de organizaciones comunitarias interés que reposa en el Concejo)</p>	<p>Se está trabajando en la normativa</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 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>En el proceso de elaboración del Presupuesto participativo se analizan las necesidades de los grupos de interés, a través de las diversas comunidades. Evidencias: Actas de Asambleas y las fichas recibidas de los participantes.</p> <p>Se hace mediante un levantamiento de información territorial, del Censo del municipio, plan municipal de desarrollo, se hizo una propuesta para la aprobación del plan de Desarrollo</p> <p>Se publican Memorias de gestión anuales, memorias de comunicaciones de obras, informes mensuales, creación de portales. Verlo publicado en nuestro portal institucional.</p> <p>Si se evidencia a través de la aplicación de la guía CAF</p>	<p>Elaborar informe del autodiagnostico.</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>Se planifican las actividades anuales , ver listado de actividades por departamentos</p> <p>Mediante consultas a todos los actores que inciden en el desarrollo del municipio se evidencia en el presupuesto participativo y en el plan de ordenamiento territorial, consulta ciudadana y plan municipal de desarrollo. Evidencias: Actas y consultas</p>	<p>No se evidencia que se enlacen con la misión y la visión</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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>Proceso de licitación, certificaciones de disponibilidad, informes ejecutivos, copias de cheques, ejecución presupuestaria</p> <p>Ejecución presupuestaria, evidencia de pagos a proveedores y a empleados, informes tesorería, se priorizan en las tareas</p> <p>Se tiene establecido, ya que se otorgan ayudas sociales, campaña VIH, quisqueya aprende contigo, reparación de viviendas y se tiene, centro de capacitación de informática, pago de tesis, exoneración de pagos a funerarias, juguetes y bonos navideños y escolares bajo la aprobación del Concejo. Se hace una entrega mensual de los beneficiarios</p>	<p>No se ha evaluado el impacto de los servicios brindados</p> <p>No se evidencia que se actualice la estrategia</p> <p>No se evidencia que exista un plan equilibrado</p> <p>No se evidencia que este alineado con la estrategia y diseñar un sistema de monitoreo de ayuda</p>
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia). 	<p>Contamos con el Plan Municipal de Desarrollo</p> <p>Se formulan e implementan los planes operativos anuales por departamento</p> <p>Se tiene para algunas áreas, por ejemplo por los proyectos se cuenta con un cuadro de mando donde se evidencia el nivel de avance de los mismos, y en la OAI se tienen las estadísticas de gestión, la unidad de gestión medioambiental también cuenta con un cuadro de mando</p> <p>Se está trabajando en la aplicación del Sistema de Evaluación por Gestión de Resultados. Tenemos en agenda el taller de capacitación a ser impartido por el MAP</p>	<p>No se evidencia que se realice para todas las áreas ni que se asegure la implementación de la estrategia</p>

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Existe el Ayuntamiento trabajando en colaboración con el MAP, para el diseño de su estructura y mejoras de sus RR.HH. (Ver convenio de colaboración y Estructura Organizativa)	Plan de acción en Tesorería, no se evidencia que se haga para todas las áreas
--	--	---

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.	Si se evidencia proceso de mejora y cambio a través de la tecnología, con reconocimientos a los avances tecnológicos en la gestión	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se implementó el sistema de ponche y electrónico. La institución cuenta con sistema de recaudación, horario de atención al munícipe.	
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.).	Existe conformado el comité de calidad.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Mediante la certificación de disponibilidad de fondos emitida por el departamento de gerencia financiera ya que el presupuesto anual tiene las asignaciones necesarias y aplicado la ley 340-06 de compras y contrataciones para realizar los procesos.	
6. Establecer 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.	Si hay evidencia, Pagina web, portal de transparencia, correos institucionales lo cuales permite brinda servicios a la ciudadanía y somos modelo de gestión como portal transaccional en compras y contrataciones.	

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 	<p>Si se evidencia a través de la unidad de planificación con el comité de calidad, ver fotos de reuniones</p> <p>Nos ajustamos a los dictámenes de la Ley es decir este ayuntamiento procura apegarse a la Ley con respecto a la gestión del personal</p> <p>Si, se ha aplicado, la evaluación de desempeño institucional a un porcentaje del personal y en proceso de aplicación y socialización del manual de funciones.</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>Existen casos en los que se han promovido por sus méritos.</p> <p>A través del bono por desempeño, ver fotos de entrega de los bonos</p> <p>Existe manual de funciones y la propia ley otorga los perfiles de los cargos 176-07</p> <p>Se evidencia, a través de las requisiciones y compras de equipos y cursos al personal de TIC</p>	<p>No se evidencia que se haga para todas las áreas</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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</p>	<p>Se identifican a través del levantamiento de necesidades provisto por el INAP</p>	

organización.		
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.	Si lo tenemos plan anual de capacitación	
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.	Se hizo un levantamiento para detectar necesidades de capacitación y se elaboró el plan de formación, ver comunicado enviado por toda la dependencia de nuestra institución.	
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	Se han realizado cursos y actividades de formación donde se desarrolla el personal y se capacita, ver registros y 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).	Se evidencia a través de los acompañamientos programados y están establecidos de manera escrita.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se evidencia ya que se promueve por medio de la rotación de personal. (Ver acción de personal)	por medio de la rotación de personal
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).		
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 a través de recursos humanos procura la buena relación entre sus empleados impartiendo cursos de relaciones humanas e inteligencia emocional.	
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 de la análisis costo/beneficio.		
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	Si, se evidencia a través del plan de Capacitación	

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.	Si realizamos reuniones abiertas, ver fotos y grabaciones	
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)).	Si lo hacemos en forma de grupos de trabajo, lluvia de ideas	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes,	Si se evidencia la existencia de la ASP	

estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implementación de acciones de mejora.		
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Se promueven reuniones a través del comité de calidad., ver comunicado	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y 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.	Si se realizan a través de reuniones	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Tenemos una planta física adecuada, iluminación. Ver foto de nuestra institución	Terminar la señalización
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.	Nuestro ayuntamiento cuenta con un horario flexible para los empleados que así lo necesiten. A las embarazadas se le asegura sus licencias por maternidad. Se evidencia (Ver acción de personal de empleados con solicitudes realizadas y aprobadas)	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Si evidenciamos. Ayuda a empleado, por muerte, enfermedad, bono por graduación, colaboración para fines de estudio. VER Expedientes.	
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	Se hacen reconocimientos al personal, ver notas y fotos	

deportivas, centradas en la salud y bienestar).		
---	--	--

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Nuestro ayuntamiento cumple la Ley 340-06 de Compra y Contrataciones, utiliza el portal transaccional, con los cuales ha hecho relaciones con diferentes proveedores de la ciudad y del país Se evidencia (Ver listado de proveedores del Ayuntamiento)	Estaremos innovando en nuestros vertedero, eliminarlo como cielo abierto y convertir sus residuos sólidos en aprovechable en conjunto con la empresa suministradora del servicios de recogida de basura
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Se evidencia (Ver acuerdo con el CASCO para campaña de VIH, casa de justicia, entre varias instituciones)	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	Se evidencia (Ver convenio de entre el Ayuntamiento y la Gobernación para construir plaza Juan Pablo, mercado video cuando se quemó, con Escuela de Pintura, con INDOTEL para los Centro de Capacitación de Internet)	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Si se realizan reuniones de seguimiento	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Se evidencia (Ver acuerdos y las minuta de reuniones del Ayuntamiento de seguimiento a dichos acuerdos)	

7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Intercambios de experiencias con el Ayuntamiento de Bonaó, intercambio junto con los productores de Cacao, delegaciones internacionales	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Listado de proveedores y procesos de licitaciones con sus anuncios en la prensa, se sigue lo establecido en la Ley de Compras y 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.).	Se evidencia (Ver mural del Ayuntamiento, recortes de periódicos y notas de prensa, OAIM)	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Se evidencia por el presupuesto participativo, la línea 311 se hizo un levantamiento de todas las organizaciones, junta de vecinos y ONG con el objetivo de que expresen sus necesidades, consultas ciudadanas	
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.	Se realizan consultas ciudadanas a través de la página, medios de comunicación y a través de la OAIM, en el presupuesto participativo	

<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recojiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>Tenemos buzón en una parte visible de la institución como así mismo Existe la línea 311 diseñada para recoger las reclamaciones, denuncias, quejas y sugerencias. Fotos de los buzones</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>Publicación de la memoria anual, ruedas de prensa, notas de prensa, portal de transparencia</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>El ayuntamiento tiene programas donde acuerdan con la ciudadanía a seguir una logística de recogida de desechos sólidos, así como también denunciar donde no se está siguiendo el esquema establecido para la recolección de desechos sólidos.</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>En la página web existe un esquema de servicio por departamento en la cual se le explica al ciudadano el proceso para obtener cada servicio.</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>Si se evidencia en la disposición de los medios de información para todos los ciudadanos, pagina web, boletines, redes sociales etc.</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.	Se hacen pero no de manera equilibrada	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Reuniones con proveedores, reuniones con staff, se les remite las intenciones de compras Concejo para su aprobación y se remiten a los diferentes organismos fiscalizadores es por lo que en los procesos financieros se trabaja en equipo para la toma de decisiones, siempre comparando oportunidad vs necesidad presentada	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Software municipal donde este extrapola a DIGEPRES y donde se registra la ejecución presupuestaria en el portal, publicación de memorias, cada tres meses se sube informe al Concejo de regidores	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Nos regimos por los umbrales de la Ley 340-05 de compras y contrataciones	
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.).	Presupuesto participativo, presupuesto anual y presupuesto por proyectos, de obras. ER	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Delegación de funciones y controlar que se haga con transparencia ya que contamos con un gerente financiero, cual trabaja en coordinación con el auditor, contador, controladores, director de compras, tesorero	

	unicipal, cada una de las unidades abajan dependiente y a la vez alimentan el sistema de forma independiente, para lograr sus estados presupuestarios de la institución.)	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Licitaciones y umbrales de compras	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	En el presupuesto se establecen los objetivos y metas y mediante la ejecución se van alcanzando los 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 se recoga, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurarse de su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus áreas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los 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>Si se evidencia con el proceso de almacenamiento del depto. De tecnología</p> <p>A través de la OAIM</p> <p>Existe la oficina de Libre Acceso a la Información pública</p> <p>Si, con las informaciones de boletines, mural informativo como así mismo cuenta con correo institucional y grupos de WhatsApp de los Directores y empleados.</p> <p>Si, a través de talleres y reuniones, así como informes de avances</p> <p>Se tiene la OAIM en funcionamiento y se les otorgan facilidad de entrega por mail o mensajería o cualquier otro medio que garantice el acceso a la información.</p>	

<p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida del posible, la información y el conocimiento de la vida de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>Si, existe un archivo en el departamento de recursos humanos que contiene toda la información referente a cada empleado.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la 	<p>Existen equipos tecnológicos suficiente para brindar el servicio</p> <p>Existe un plan que controla, donde se revisan los equipos y el funcionamiento idóneo de los software.</p> <p>Equipo de tecnología preparada y preocupada de los adecuados entrenamientos en el uso de la tecnología a todo el personal.</p> <p>Si se evidencia. El equipo de tecnología asiste en todo</p> <p>Software para cubriciones, impresoras laser, cámaras fotográficas, se adquieren y se aplican según los requerimientos</p> <p>Entrenamientos</p> <p>Correos electrónicos, redes sociales</p> <p>Plan de mantenimiento de la tecnología (Ver formulario de requisición de mantenimiento)</p> <p>Se evidencia en el flujo de información de la pag. Web.</p>	<p>Impartir curso de básico de computadora a mayoría del personal.</p> <p>No se evidencia</p> <p>Mejorar la plataforma para ofrecimiento de servicios online.</p>

<p>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>Si se cuenta con la pagina web institucional</p> <p>Monitoreo de equipos mediante computadores, biblioteca virtual</p> <p>Se mide la capacidad de vida útil de cada tóner, cuando se desgasta se desechan, se rellenan para evitar costos mayores, se tiene un plan para estos fines.</p>	<p>Mejorar la plataforma para ofrecimiento de servicios online.</p> <p>No se evidencia para todas las áreas</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 4.6.Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p> <p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>Se evidencia que están bien distribuidas y amuebladas, solo hay un edificio, estamos en el centro de la ciudad, asequible a todas las rutas Evidencias: Fotos de las rutas, foto de la ubicación de la institución.</p> <p>Si se evidencia el uso eficiente de las instalaciones.</p>	

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclaje seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Si se evidencia mediante todos los medios de transporte que tiene, camionetas para usos operativos y administrativos y camiones de recoger la basura, maquinarias pesadas, motores.</p> <p>La institución cuenta con amplio espacio para parqueo de vehículo y un área específica para los ciudadanos/clientes, evidencia: foto del parqueo</p> <p>La institución cuenta con un departamento de activo fijo, que posee una logística de gestión de los activos físicos. Evidencia: el formato para gestión de activo fijos.</p> <p>Se evidencia mediante comunicaciones aprobadas para uso de salón de actos, funerarias, cementerio, biblioteca entre otros. Evidencias: fotos de las diferentes actividades.</p>	
---	---	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p>	<p>Manual de procedimiento de la tramitación de los proyectos, ver archivo</p> <p>Manual de funciones</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 	<p>La institución cuenta con una planificación a corto plazo que vincula los procesos de planificación. Evidencia: Presupuesto Municipal y Plan operativo anual.</p> <p>En el presupuesto y resoluciones aprobadas, pero se asignan apeándonos a lo establecido en la ley 176-07. El art. 21 (distribución de fondos dispone como debe ser distribuidos los fondos, sin embargo esta asignación toma en consideración los fines operativos y de eficiencia de la institución</p> <p>Si, a través del SISMAP</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>se ha trabajado en coordinación con la oficina presidencial de Tecnología la implementación del uso de datos abiertos, un portal institucional y sus redes sociales. Evidencias: publicaciones en la Web.</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>		
<p>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, sondas acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y diversidad, etc.).</p>		
<p>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.</p>	<p>Se consultan a los grupos organizados como junta de vecinos, red de organizaciones, patronatos, etc</p>	
<p>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.</p>	<p>se realizan reuniones frecuentes en diferentes comunidades recopilando información para mejora de servicios prestados</p>	
<p>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.</p>		

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.	Tenemos canales de información. Oficina libre acceso a la información, portal web y dpto. de prensa por lo que en las redes sociales se colocan los avisos sobre las incidencias o intervenciones que se harán en el municipio	
7. Promover la accesibilidad en la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	Es accesible al horario y la ubicación. Existen boletines y brochure informativo además de los medios electrónicos	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Buzones de sugerencia y la línea 311.	Responder vía redes.

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.	Claramente identificados a nivel Territorial, Existe un documento que tiene establecido las rutas y frecuencia por sector de recogida de Desechos Sólidos.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	El ayuntamiento trabaja en coordinación con la DIGEPRES la ejecución presupuestaria. Con la OPTIC temas tecnológicos. Con el MAP, la gestión de Recursos Humanos y Planificación, Se hizo un acuerdo de buena voluntad con los choferes de transporte públicos. Se estableció también alianzas con los vendedores de los mercados. Evidencias: los documentos y publicaciones de los acuerdos y alianzas de lo anterior citado.	

3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		
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.		
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Con la unidad de desarrollo MIPYME-proveedores del estado	
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).	En el manual de funciones se entrelazan las funciones	
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).		

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
<p>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).</p> <p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p>	<p>Contamos con la recepcionista la cual recibe al ciudadano y brindar servicios adecuado de acuerdo a sus expectativas. tiene una oficina de libre acceso a la información, servicios en línea en su Pág. Web y línea 311. Evidencias: Página web, carta de incorporación al 311, , certificación de la OAIM</p> <p>se realiza el Presupuesto Participativo, convoca a la ciudadanía a las sesiones del Concejo de Regidores, invita a las empresas y personas a los diferentes procesos de compras en cada una de sus modalidades, realiza asambleas para las elecciones de las Juntas de Vecinos. Evidencias: Certificación de delegados PPM, Asambleas del PPM, fotos de reuniones del PPM, fichas, planchas, certificados y fotos de las elecciones de las Juntas de Vecinos, Publicación en la página web de los procesos de compras, publicación en el portal de compras.</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 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>el horario de prestación de 8:00 am hasta 4:00 pm, los costos de los servicios se publican en la página web y redes sociales.</p> <p>El Ayuntamiento cuenta con una oficina de libre acceso a la información y un portal institucional y de transparencia donde todas sus ejecutorias, también se publican en las redes sociales, se publican los procesos de licitación pública nacional en los periódicos y el Ayuntamiento publica datos abiertos</p> <p>Evidencias: Enlaces portal institucional y transparencias, enlaces redes sociales, fotos y certificación de la OAIM, certificación en datos abiertos</p> <p>Se evidencia. Solicitada a través de la oficina libre acceso a la información y colgada en portales web</p> <p>se evidencia a través de comentarios y opinión publica</p>	<p>Construcción de rampa en la entrada de la Alcaldía</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 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>El Ayuntamiento implica a los grupos de interés en la toma de decisiones en el PPM, invita a la ciudadanía a las convocatorias a sesión del Concejo de Regidores, convoca a los procesos de compras.</p> <p>Se encuentra vinculando a la línea 311 Se encuentra vinculando a la línea 311</p> <p>El Ayuntamiento realiza reuniones con juntas de vecinos y con el Comité de Seguimiento y Control del PPM</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. 	<p>Se evidencia de 8:00 a.m. a 4:00 pm extendido, el mercado, policía municipal, bomberos y biblioteca.</p> <p>El Ayuntamiento en su página web tiene establecido el tiempo de prestación de sus servicios</p>	

3. Costo de los servicios.	El Ayuntamiento en su página web tiene establecido el tiempo el costo de sus servicios Evidencias: enlaces página web	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	El Ayuntamiento en su página web tiene establecido los procedimientos para la gestión de sus servicios	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Los canales de información del Ayuntamiento son: Página Web, Redes Sociales, revistas, brochure, videos, periódicos digitales, OAIM y su eficiencia se mide por medio de estadísticas. El Ayuntamiento dispone de información precisa en su página web, en la OAIM, Evidencias: Enlace página web, certificación OAIM Se evidencia en las evaluaciones del Portal de Transparencia que realiza la DIGEIG a nuestro ayuntamiento y en los indicadores del SISMAP. Evidencias: enlaces del SISMAP y evaluaciones del Portal de Transparencia	

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

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

1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.	en la línea 311 se evidencia el 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).	publicaciones en mural informativo sobre procesos legales	

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. 	<p>Se evidencia a través de la opinión pública recogida por el dpto. de prensa el Ayuntamiento ha recibido reconocimientos de otras instituciones, instituciones privadas. Evidencia: reconocimientos al alcalde,</p> <p>Si nuestro ayuntamiento cuenta con varios equipos de mejoras como lo son el comité de calidad, asociación de servidores público.</p> <p>El ayuntamiento tiene constituido el comité de calidad, está la conformación del ASP. Evidencia: Resolución aprobación de Miembros del Comité de Calidad y la conformación del ASP ver registro de participación fotos</p>	

<p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p> <p>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p> <p>6. La responsabilidad social de la organización.</p>	<p>Taller de ética de los servidores públicos realizado en nuestro ayuntamiento, ver fotos y registro de participante</p> <p>Los diferentes departamentos de la institución se mantienen en constante consulta y dialogo para las tomas de decisiones en cada área vía correos electrónicos y WhatsApp. La ciudadanía puede consultar a través de los diferentes mecanismos electrónicos.</p> <p>Cartas requiriendo ayudas para beca, servicios fúnebre, para 9 días y colaboración al deporte entre otros</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p>se evidencia a través de nota de prensa y circulares en relación al SISMAP</p> <p>Se evidencia a través de manuales de procesos específicos de compra, pagos.</p> <p>La institución a través del departamento de recursos humanos tiene un personal asignado para el acompañamiento a las diferentes áreas, los cuales ayudan a agilizar este proceso.</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>Se evidencia un ambiente organizado y de repuesto a los canales de jerarquía.</p> <p>Se evidencia permisos a empleados (formularios)</p> <p>se evidencia, estructura y condiciones adecuadas Evidencia: Fotos de las oficinas y equipos</p>	No se evidencia

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

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

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las 		No se evidencia

<p>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>Hay gran participación, ver fotos</p>	
--	--	--

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleador o contribuyente a la sociedad local/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 	<p>Si existe programa deportivo, cultural y social, mujer, juventud.</p> <p>El Ayuntamiento en su página web y redes sociales publica vacantes disponibles,</p> <p>El Ayuntamiento realiza procesos de compras en los cuales se involucran grandes empresas y MIPYME. Evidencias: Ordenes de compras a empresas.</p> <p>Si hay oficina para el control de impacto medio ambiental local. Nivel de control de</p>	

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 medio ambiente, 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). 	<p>Si por el servicio del vertedero municipal que presenta un buen manejo en el cumplimiento de las normas medioambientales</p> <p>Si muy buenas relaciones con autoridades por el apoyo a la mesa de seguridad ciudadana, plan Quisqueya Aprende, y san francisco te quiero verde..</p> <p>La cobertura en los medios de comunicación existe por los medios locales y nacionales</p> <p>Si existe apoyo destinado a las personas. Ver expediente</p> <p>El Ayuntamiento dentro de personal tiene personal con discapacidades. Evidencia: Nombramiento personas con discapacidad.</p> <p>Hemos participado en actividades de prevención y orientación en comunidades.</p>	<p>No se evidencia</p>

<p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>Si conferencias y talleres dirigidos a mujeres y juventud</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>
---	--	---

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No se evidencia
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No se evidencia
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No se evidencia
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		No se evidencia
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de		No se evidencia

<p>resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>		<p>No se evidencia</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). 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.). 	<p>Planes de RR HH para la mejora del conocimiento de los colaboradores</p> <p>Si por medio de la capacitación del empleado para mejorar el desempeño laboral</p> <p>Se evidencia alianzas con organismos públicos y privados, ej. Universidad UCNE.</p> <p>Contamos con los correos institucionales</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>

<p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías 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 auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>La calidad del gasto en la Ejecución Presupuestaria es un indicador fortalecido en el Ranking del SISMAP lo que evidencia el nivel de cumplimiento y mediante el informe anual de la contraloría</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</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.