



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

Ayuntamiento Dajabón

FECHA

Marzo 2019

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 esta Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

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

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

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
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	El Ayuntamiento cuenta con una misión y visión. Evidencias: Misión y visión Existe en el ayuntamiento un marco de valores alineado con los valores del sector público. . Evidencias: Respeto, Integridad, Excelencia, Innovación, Trabajo en equipo, Transparencia. En el portal del ayuntamiento se tiene publicada la Misión, Visión y Valores. Evidencias: Página web. El marco institucional actual es resultado de la última revisión A través del departamento de RRHH se envían memorándums para el buen comportamiento, se informan sobre las faltas y el sistema de consecuencia. Evidencias: Memorándum Se han establecido rutas de cobros para el mercado fronterizo, se emplean además controles por medio de la numeración	No se evidencia que se hayan involucrado los grupos de interés ni el personal. No se evidencia una comunicación amplia al personal y grupos de interés. Ni la publicación de los objetivos institucionales.

directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.	recibos, codificados; se publican los ingresos de cada día de mercado. Desde el área de compras se certifica la necesidad de cada adquisición; se evidencia los justificativos de cada actividad, desde el área financiera se realizan informes mensuales y trimestrales a los organismos de control del Estado (Contraloría, DIGEPRES, Cámara de Cuentas, y Contabilidad Gubernamental; Se reporta a Inversión Pública la ejecución financiera y los avances de los proyectos. Evidencias: M	
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).	Si, el alcalde y regidores comparten como en familia, se celebran fiestas y cenas juntos, se evalúan los productos según trazados en los planes de la institución	Sistematizar las motivaciones a los que mas respondan al producto que busca la institución lograr

SUBCRITERIO 1.2. Gestionarlaorganización,su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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	En la institución trabajan según las áreas una gran cantidad de profesionales y técnicos, los cuales responden de manera eficiente a los objetivos de la Institución y personal entregado por vocación de servicios Manual de Funciones existente, donde se definen los roles de cada funcionario y empleado Los proyectos formulados en el Presupuesto, tanto en el Plan Municipal de Desarrollo como en el Presupuesto anual y	Adecuación salarial Un % de los funcionarios y empleados no conocen el manual de funciones Dar a conocer más las obras presupuestadas tanto en los presupuestos anuales, así como en el PPM y el Plan Municipal de Desarrollo

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
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	El propio alcalde encabeza los actos de cooperación y coordinación de la entidad Si, aquí todos incluyendo al alcalde nos consideramos compañeros de trabajo Así es que se acostumbra a hacer a través de los sistema de comunicación interna y por escrito Trabajamos como equipo, aunque estamos en varios departamentos, respondemos al objetivo institucional Si, se hace en las reuniones generales Si, cada quien se le apoya en sus roles, sin interferir en su autoridad Muchos empleados se están formando en varias áreas del conocimiento Nuestro alcalde y concejales, permiten que les hablemos según las competencias de cada quien Se han premiado esfuerzos individuales y de equipo del ayuntamiento Si, se ha ido en solidaridad con compañeros de trabajo en momentos difíciles	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.). 8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Las necesidades están contenidas en el diagnóstico de PMD Se interactúa constantemente con ellas en las plataformas sociales que se reúnen en el cabildo y la ciudad Si, están establecidas en 8 grandes estrategias del PMD Tenemos un relación proporcional, aunque necesita ser más secuencial a los objetivos Si, con el banco Popular hemos logrado mejorar un área central y ahora hemos integrado los demás bancos y la junta de vecinos del sector central Si, participamos y les facilitamos nuestro salón de actos Hemos reconocidos, varias instituciones y personalidades	Fortalecer acuerdos con más entidades del gobierno Central Si, los del gobierno central deben ser involucrados en el desarrollo local

1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Si, existe la Oficina de Planificación y se conoce los planes de Desarrollo y los POA anuales Si, mediante la creación de la Mesa Ambiental se le da seguimiento al proyecto del nuevo vertedero y a cambiar la cultura de uso de residuos sólidos urbanos Se hace rendición de avances del PMD cada cierto tiempo Se colocan en los POAS anuales recursos para los Proyectos del PMD Como estamos con varias plataformas sociales compartiendo juntos, se planifica de acuerdo a las demandas y recursos existentes	No se evidencia
--	--	------------------------

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
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.	Hay POA y PMD Sí, todos estamos comprometidos con trabajar para tener un municipio, Organizado, Limpio y Seguro Trabajamos por la Transparencia de la gestión y hemos aumentado los ingresos por concepto del mercado Se difunden a nivel interno cuando un departamento logra aumentar las metas de la entidad Se han estado haciendo evaluaciones de desempeño Se ha hecho a lo interno	Hacer POA en todos los departamentos acorde a la estrategia general No se evidencia periódicamente Involucrar a los grupos de interés en las evaluaciones

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, desde la oficina de Planificación y tecnología se ha ido innovando mucho sobre la rendición de cuentas y compartido experiencias con otros municipios	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		Establecer de forma sistemática la motorización de los indicadores internos
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		Abrir debate sobre la modernización planificada con los grupos de interés relevantes
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	Hemos avanzados con proyectos pilotos y de cambio, como son los del vertedero y con juntas de vecinos	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Se han puesto algunos recursos, existentes en los poas anuales	Poner los recursos necesarios al proceso de cambio.
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		Establecer claro este indicador
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.	Contamos con un sistema de administración electrónica	

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
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del grupo 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 resultados conseguidos de forma individual y en equipo).	Se ha seleccionado el personal en su mayor parte por las competencias en su área y se mantuvo personal de gestiones pasadas en virtud de sus competencias Hemos avanzado mucho como gobierno local, porque tenemos, tiene competencia y cumplen con sus tareas	Sin evidencias Aunque se ha premiado y reconocido, pero hay que establecerlo como política permanente Hay que mejorarlo y convertirlo en cultura

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.	Se evalúan los cv de los aspirantes a puestos en Recursos humanos	
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.	Se suplen de las herramientas tecnológicas	
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).	En nuestro ayuntamiento la equidad de género se cumple, tenemos varios discapacitados y no se toma en cuenta la orientación sexual	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	Nuestra institución tiene muchos profesionales, destacándose, en planificación, en tecnología, ingeniería, área financiera, en derecho y están ubicados según sus competencias	
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.	Estamos formando en gestión pública a través del INAP y en sinergias con otras instituciones se reciben formaciones	

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.		Si, hay que llegar a todos los empleados, incluyendo los de la calle
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.	Algunos se están formando en Neuromarketing para mejorar liderazgos	
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).	Si, cuando llega un nuevo empleado se le instruye en sus roles	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Ha habido movilidad interna y ascensos 8 El director de RRHH, inicio como mensajero	
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).		Sin evidencias
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.	Se participa en las plataformas sociales asociadas que llevan esos temas	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.		Sin evidencias
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las		Sin evidencias

mujeres y desarrollar planes en concordancia.		
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Si, Se promueve una cultura de comunicación abierta y de diálogo, a través de reuniones	
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)).		No se evidencia
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.	Si, a través de la conformación de la ASP, en el diseño de la nueva estructura organizativa	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleado sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se evidencia
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.	Los empleados tienen la libertad de dar su opinión	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se gestiona que las áreas de trabajo tengan las condiciones ambientales necesarias.	
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	Se les da la facilidad al personal para adaptar su trabajo a sus necesidades personales	

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.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se evidencia
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se evidencia

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).		No se evidencia
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Si, acuerdos con salud pública, medio ambiente, educación y la fiscalía.	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público,	Si, con MAP, Visión Mundial, , DIGECOM, la JICA.UTESA,	

pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.		
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	El concejo de desarrollo municipal lleva el registro del seguimiento de los convenios y también la oficina Municipal de Planificación y programación OMPP	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	.Si, necesitamos aliarnos a las juntas de vecinos y centros de madres para soluciones territoriales y a las asociaciones de comerciantes en el mercado	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Si, están definidas las responsabilidades en los convenios de colaboración	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.	Tenemos acuerdo con JICA para el tema ambiental	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Si, se ha participado en diferentes actividades intercambiando experiencias con diferentes ayuntamientos y organizaciones a través de los proyectos. Está evidenciado en las convocatorias	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Nuestros proveedores son la mayoría Mipymes del comercio local, para potenciar la economía	

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.).	Tenemos una mesa ambiental donde hay 18 instituciones públicas y privadas trabajando la temática	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyen las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Si se hace a través del CMD y reuniones con juntas de vecinos	

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.	Mediante el proceso del PPM y directamente con las juntas de vecinos	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	En los medios locales y de manera directa, también en los grupos temáticos	Poner buzón de sugerencias físico en el edificio
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).	Si estamos al día en los órganos rectores y en nuestro Portal alcaldia.dajabon.gob.do	Hacer acto de lanzamiento de la página
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).	Se realiza una campaña para informar a los ciudadanos sobre cómo manejar los residuos sólidos y las reglas de tránsito y los temas ambientales se tratan en la mesa ambiental	
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.	Nuestra página Web	
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.	En las diversas plataformas del territorio, los grupos se expresan	

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.	Si, el presupuesto y el POA están contemplados en el mismo documentos	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Son ponderadas con el concejo de regidores o analistas financieros	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Nuestros informes trimestrales están en nuestra página y en la de DIGEPRES y demás ganos de control	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Estamos llevando un proceso de pagar por productos y tratando de eficientizar todo	Hacer POA por departamento
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programa de presupuestos por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	Si, existe un programa de control presupuestario	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Si, están divididas las funciones y existe un responsable del área financiera.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Si, se realiza un análisis costo-beneficio en la perfil de los proyectos a ejecutarse y se manejan las decisiones en base a esas formaciones.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Si, en cada partida presupuestaria, estamos definiéndoles el objetivo y tratamos de cumplir según lo establecido	Hacer un diagnóstico previo antes de definir obras

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 evaluarla	Si, existe un departamento de relaciones públicas que se encarga	

información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, 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 conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.	Así se hace en los medios locales y redes sociales y subida a la sección de noticias de nuestro portal Las informaciones se procesan a lo interno y se comparten en grupos internos para cualquier corrección A través de la Oficina de Libre Acceso a la Información y se escriben revista cada año Se hacen reuniones para compartir experiencias, Hay una página, un Facebook y grupo de wasap interno Lo que no se puede publicar, se sugiere y ordena en las reuniones internas y en el grupo de wasap interno	
--	---	--

SUBCRITERIO 4.5.Gestionar la tecnología.

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

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: ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.	Existe un departamento de tecnología con competencia en el área La tecnología nos ha reducido costos de transporte, mano de obra y tiempo Si, así hacemos, los puestos y funciones son según las competencias Buscando experiencias y modelos replicables para aplicarlas localmente Nos llegan ofertas de diplomados, talleres y cursos que benefician la institución Vemos la forma como otros lo hacen bien Compartimos con entidades pares a nosotros Tenemos grupos regionales para temas comunes Nuestros servicios están siendo puestos en el portal En nuestro perfil de proyecto vertedero esta la clasificación de los RSU	Concluir proceso
--	---	-------------------------

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	El ayuntamiento está ubicado en el centro de la ciudad, en un punto asequible a toda la ciudadanía y cada departamento está ubicado en cubículos diferentes según sus roles Las áreas están distribuidas de manera equitativa y según las funciones que realizan Se da mantenimiento de manera regular al edificio y a los equipos del cabildo Si, se elaboran rutas que deben realizar y se verifica que se cumpla el cronograma de servicios Sí, hay medios de transporte público En algunas oficinas se reciclan papeles	Sensibilizar para que se recicle en todos los departamentos

7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Si, se facilitan las instalaciones a los ciudadanos, las organizaciones cuentan con el	
---	--	--

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
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.	Se dan responsabilidades de temas y procesos a la oficina de planificación, compras, equipos y otros Se llevan varios procesos con grupos de interés como el CMD, los comerciantes, el COE y otros Se rinde informes de avances del Plan Municipal de Desarrollo y e PPM Muchos funcionarios se les delega funciones de los grupos temáticos Existe en el presupuesto asignaciones que son usadas para apoyo a la cultura y deporte	No se evidencia

7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.	Se emiten resoluciones para normar actividades puntuales En el Concejo Municipal de Desarrollo, hay 12 grupos de interés Si, a través de los equipos tecnológicos nos ponemos en contacto con todos los socios y clientes que demandan y ofertan servicios	No se evidencian
---	---	-------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No se evidencia
2. Involucraralosciudadanos/clientes eneldiseñomejoradelosserviciosy productos (por ejemplo, por medio deencuestas, retroalimentación, grupos focales, sondesacercalosservicios yproductos y si son eficaces teniendo encuestaaspectosdegéneroydediversidad, etc.).		No se evidencia
3. Involucraralosciudadanos/clientesyotrosgruposdeinteréseneldesarrollo delosestándaresdecalidadparalosservicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	Si, el CMD, es el órgano que sirve de brazo de asesoría de la gestión del gobierno Local	

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.	Existe un acuerdo con las juntas de vecinos del barrio Norte para un proceso de manejo de residuos sólidos	
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.	Los miembros del CMD, opinan y sugieren y se acogen sus sugerencias	
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.	Si, en el portal 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, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	Existen los resúmenes de informes anuales en revistas y videos	Hay que intensificar la promoción estándar
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Si, a través de la OAI	

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.	FEDOMU, ASOMURENO, Mancomunidad de alcaldes de la provincia, Comité Intermunicipal Transfronterizo CIT,	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Si, con asociaciones de camioneros, para la limpieza, empresarios que apoyan temas directos, juntas de vecinos	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Compartimos con los ayuntamientos de la región y con los haitianos de la frontera norte	

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.	Hemos compartido con otros cabildos y hemos ido en busca de conocimiento sobre el desarrollo local en Japón	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Con los camioneros para la limpieza y arreglos de calles	
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).	Los técnicos del presupuesto participativo de la región noroeste comparten sus experiencias	
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).	Se hacen reuniones de todos los encargados departamentales para compartir experiencias y mejorar procesos	

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).		No se ha medido la percepción de los ciudadanos respecto a nuestra imagen

2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre el nivel de participación en los procesos y toma de decisiones No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre el acceso No se ha medido la percepción de los ciudadanos sobre nuestro nivel de transparencia No se ha medido la percepción de los ciudadanos No se ha medido la percepción de los ciudadanos No se ha medido la percepción de los ciudadanos No se ha medido la percepción de los ciudadanos No se ha medido la percepción de los ciudadanos No se ha medido la percepción de los ciudadanos
--	--	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.		No se ha medido el grado de implicación de los ciudadanos en la prestación de servicios

2. Sugerencias recibidas e implementadas.		No se han medido las sugerencias recibidas, ni las que son implementadas
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.	Uno. Como innovación presentamos que se ha implementado recibir quejas y sugerencia por medio de la página web y de Facebook	
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se ha medido
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 realizan revisiones periódica con los grupos de interés sobre sus necesidades

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	En la Alcaldía contamos con un horario de 08:00 a.m. a 02:00 p.m. En la OAI se tienen definido los tiempos de espera: hasta 15 días para dar respuestas a las solicitudes de informaciones; con una cláusula de prórroga de hasta 9 días adicionales en los casos que aplique Tenemos definido los costos de cada servicio: En Catastro, Residuos sólidos, Registro, Planeamiento urbano, Mercado, Cementerio, Matadero, Servicio de limpieza de pozos sépticos. Tenemos publicado la información de servicios de cuatro áreas de gestión: Limpieza de pozos, Serv. de planeamiento urbano, de catastro y de residuo sólidos; en 2 medios: Facebook, página web.	No se han medido los tiempos de espera para todos los 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.	Disponemos de 5 canales de información: TV, Radio, Pagina web. Facebook y murales. Las informaciones precisas sobre nuestros servicios están disponible en la página web y por medio OAI a requerimiento Se dispone de la información del rendimiento por medio de la publicación de la memoria de gestión, y por medio de la ejecución presupuestaria y de implementación del Presupuesto participativo en la plataforma del SISMAP Municipal. 0 número de actuaciones a la fecha Logramos un alcance a toda la población interesada por medio de la Memoria de gestión, la página web, el SISMAP, reuniones con el Consejo Municipal de Desarrollo, el Comité de Seguimiento del Presupuesto Participativo y por medio de la página de Facebook.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No se cuenta con la medición de la cantidad de quejas ni el tiempo de respuestas de las mismas No se han medido la cantidad de procesos devueltos por errores No se cuentan con estándares de calidad ni la medición de cumplimiento de los mismos

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1.Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y diálogo. 6. La responsabilidad social de la organización.		No se ha medido la percepción del personal respecto a la imagen de la organización No se ha medido la percepción del personal respecto al nivel de involucramiento, toma de decisiones ni conocimiento sobre el marco institucional No se ha medido la percepción del personal respecto a su involucramiento en acciones de mejora No se ha medido la percepción del personal respecto a conocimiento de manejo de conflictos y comportamiento ético No se ha medido la percepción del personal respecto a los mecanismos de consulta y diálogo No se ha medido la percepción del personal respecto a la responsabilidad social de la organización

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 ha medido la percepción del personal respecto a los sistemas de gestión

2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se ha medido la percepción del personal respecto a los sistemas de gestión No se ha medido la percepción del personal respecto a los sistemas de gestión No se ha medido la percepción del personal respecto a los sistemas de gestión No se ha medido la percepción del personal respecto a los sistemas de gestión
--	--	--

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.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horario, 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.		No se ha medido la percepción del personal respecto a las condiciones de trabajo No se ha medido la percepción del personal respecto a las condiciones de trabajo No se ha medido la percepción del personal respecto a las condiciones de trabajo No se ha medido la percepción del personal respecto a las condiciones de trabajo

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.		No se ha medido la percepción del personal respecto a el desarrollo de habilidades profesionales No se ha medido la percepción del personal respecto a el desarrollo de habilidades profesionales

3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No se ha medido la percepción del personal respecto a el desarrollo de habilidades profesionales
--	--	--

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 las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los	Ver resultado de evaluaciones de desempeño Se involucra al personal en el 100% de las actividades de mejora El 100% del personal cuenta y aplica el uso de las tecnologías en su área de trabajo	No contamos con mediciones de absentismo, rotación, número de huelgas ect. No se han aplicado ni medido No se ha medido el nivel de participación y de éxito de las actividades de formación No se han medido los indicadores de formación en atención al usuario, ni cantidad de quejas por trato recibido

8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	Se realizan reconocimientos al personal cada año	
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	Ver cantidad con RRHH	
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	El personal participa en el 100% de las actividades de responsabilidad social	No se conoce el porcentaje del personal que se involucra

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
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		No se ha medido el nivel de conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos No se ha medido la percepción del municipio respecto a la reputación de la alcaldía No se ha medido la percepción de los municipios No se ha medido la percepción de los municipios

enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo o 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 sobre la seguridad, movilidad). 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.). 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.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		No se ha medido la percepción de los municipios No se ha medido la percepción de los municipios No se ha medido la percepción de los municipios No se ha medido la percepción de los municipios No se ha medido la percepción de los municipios
--	--	--

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

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

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.	En el Ayuntamiento realizamos 4 actividades de preservación de los recursos: Formación en separación de residuos y reciclaje, Jornadas de reforestación, Jornadas de Limpiezas del Municipio, Limpieza de canales de riego y del Río. Contamos con buenas relaciones con las demás autoridades del municipio. Evidencias: Invitaciones a actividades asociales y patrióticas, participación en actividades conjuntas (como el comité de riesgos), en soluciones de conflictos binacionales, a tratar temas de la niñez (con el CONANI), en la mesa ambiental, el consejo de Desarrollo, Ayuntamiento Juvenil, Autoridades militares, Salud Pública, el MINERD, Universidades privadas, el INDRHI, INAPA. En la alcaldía tenemos asistencia social fija a 35 personas, adicional a 31 estudiantes becados en la Universidad, 15 estudiantes becados en INFRONTEP, brindamos transporte estudiantil y colaboración de combustible a la escuela San Gerónimo Emiliano, prestamos servicio de ambulancia, entrega de ataúdes. Contamos con 8 empleados que tienen algún tipo de discapacidad. La alcaldía es invitada a actividades de proyectos internacionales, y está involucrada	No se ha medido la cantidad de artículos publicados respecto al ayuntamiento.
---	---	--

7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). 9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).	en el JICA, en ADETDA, Proyecto Regional de Turismo Sostenible (con MITUR, INFOTEP y JICA) La alcaldía es invitada y apoya las actividades sociales del municipio: del Club Cultura de Liberación Juvenil, CODEPO, Centros de Madres, Unión de Juntas de vecinos, Asoc. de Comerciantes, de Hoteleros, de motoconchos, Gremios profesionales. Se realizan 16 actividades formación, para la correcta separación de residuos sólidos. Talleres educativos en tres centros de madres por semana. Se han realizado conferencias en el Comité Intermunicipal Trasfronterizo (CIT), en la Asoc. De municipio de la Línea Noroeste. Hemos recibido formación en Japón, Filipinas, Francia, Desde la alcaldía se realizan jornadas de vacunación al personal, operativos clínicos de salud visual, participamos en las jornadas medicas del Club Rotario, colaboramos con OLAS de Salud, Médicos sin Frontera; Se promueve la prevención del ZIKA Virus, del Cólera, Malaria a través del Ayuntamiento Juvenil. Y la construcción de un Vertedero acorde a los estándares y normativas internacionales.	No se ha medido
---	--	------------------------

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). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.	A raíz de un benchmarking con la cooperación Japonesa, el Gobierno Central, PNUD, GIZ, MIREX, surgen: El Consejo Municipal de Desarrollo, El Plan Municipal de Desarrollo que contempla los proyectos para lograr el Desarrollo integral del municipio, Realización Estudios sobre mercado, condiciones para construcción de vertedero, Capacitación ambiental, Formación en Desarrollo Local y fronterizo,	No se ha medido la cantidad de entregable en cada uno de los servicios que brindamos No se ha medido el impacto directo de nuestros servicios No se ha medido el nivel de calidad en la forma de prestación de los servicios No se ha medido el grado de cumplimiento de los acuerdos No se han realizado mediciones de impacto
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No se ha realizado

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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).		No se han realizado mediciones de las respuestas de los líderes a las mediciones ni a la gestión de riesgo No se ha medido la eficiencia de la organización en términos de gestión de los recursos

3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).	A raíz de un benchmarking con la cooperación Japonesa, el Gobierno Central, PNUD, GIZ, MIREX, surgen: Realización Estudios sobre mercado, condiciones para construcción de vertedero, Capacitación ambiental, Formación en Desarrollo Local y fronterizo	No se ha evaluado el resultado del desempeño e innovación de los productos y servicios
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).		No se ha medido el nivel de eficacia de las alianzas y acuerdos de colaboración
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.).		No se ha medido el valor o impacto del uso de las tecnologías en términos de mejora o eficiencia de los servicios.
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).		No se han realizado auditorías al funcionamiento de la organización No se ha medido
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Ver nivel de cumplimiento de los objetivos presupuestarios Ver auditorías financieras	
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.		
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se ha medido la eficiencia de los costos ni su impacto.

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.