



Avanzamos para ti



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Ayuntamiento de Imbert

FECHA

Jueves 09 de mayo, 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 este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

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

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

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

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF. Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO 1.1. 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.	El Ayuntamiento de Imbert tiene misión y visión desde hace más de 4 años. EVIDENCIAS: Presupuestos, cuadro expuesto en Secretaría.	No tenemos evidencia de que la misión y visión se formuló con la participación de los grupos de interés.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 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>No hemos definido una lista de valores institucionales.</p> <p>No hemos asegurado 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.</p> <p>No tenemos evidencia de que se revise periódicamente la misión, visión y valores, ni de tener objetivos estratégicos.</p> <p>No hemos definido un sistema de gestión o herramientas que nos permitan trabajar con la prevención de dilemas éticos.</p> <p>No se han evidenciado las charlas sobre temas éticos que se han tratado en el ayuntamiento.</p>
---	--	--

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la 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 acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como "Balanced Scorecard"). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 	<p>Tenemos un organigrama. EVIDENCIAS: Organigrama.</p> <p>Recibimos periódicamente retroalimentación sobre nuestra gestión a partir de los controles establecidos por los órganos rectores como Cámara de Cuentas, DIGEPRES, DGODT, Liga Municipal Dominicana, etc. EVIDENCIAS: Informes y reportes presentados en periodos correspondientes.</p> <p>Tenemos un comité de calidad y tomamos el taller CAF en marzo 2019. EVIDENCIAS: Comunicación del comité de calidad al MAP, correos electrónicos y registros de participantes en taller</p>	<p>No se ha refrendado por el MAP el organigrama.</p> <p>No hemos revisado la estructura organizativa en los últimos años para adecuarla a las necesidades y requerimientos de la actualidad. No hemos hecho análisis del contexto externo para actualizar la estructura y fijar prioridades de cambio o de sistemas de gestión.</p> <p>No implementamos técnicas de gestión de riesgos de que no se cumplan los planes porque no los hemos definido.</p>

<p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>CAF.</p> <p>Tenemos una página de Facebook donde subimos actualizaciones sobre las obras. EVIDENCIA: Captura de pantalla de página de FB.</p> <p>Usamos el programa SIAFIM para gestionarnos y las diferentes áreas del Ayuntamiento alimentamos y consultamos datos usando esta aplicación electrónica. EVIDENCIA: Captura de pantalla de SIAFIM.</p> <p>Las comunicaciones externas se hacen formalmente firmadas por el alcalde y las internas se hacen oral y por escrito, por diferentes vías: correos electrónicos. Tenemos un relacionista público. EVIDENCIAS: Comunicaciones enviadas y correos electrónicos.</p>	<p>No tenemos página web institucional.</p> <p>No tenemos una política de comunicaciones que aclare cómo debe manejarse la imagen institucional, las responsabilidades, las vías y medios de comunicación interna y externa del Ayuntamiento de Imbert.</p> <p>No se evidencia el compromiso institucional hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>No se evidencia cómo comunicamos las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>
--	---	---

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

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 		<p>NO SE EVIDENCIA PORQUE NO CONSTAMOS CON UN MANUAL DE DEBERES Y DERECHOS DE EMPLEADOR Y EMPLEADOS.-</p> <p>No se evidencian los reconocimientos al personal porque hacemos todo verbal.</p> <p>No contamos con un archivo de circulares.</p>

10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.

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. 	<p>AQUÍ CONSTAMOS CON LO QUE ES EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA TODAS LAS COMUNIDADES ENTRE LAS QUE SE DISTRIBUYE UN 10% DEL PRESUPUESTO GENERAL. EVIDENCIAS: Presupuesto participativo, fotos de asamblea, formularios de convocatoria y participación, publicación en las redes sociales.</p> <p>Tenemos relación con el Ministerio de Medio Ambiente, las escuelas, juntas de vecinos, DIEPRES, empresas locales, MAP, etc. EVIDENCIAS: Comunicaciones recibidas y enviadas, fotos de actividades, etc.</p> <p>Contamos con las sesiones del Concejo de Regidores, una vez al mes, y las sesiones extraordinarias abiertas al público que desee participar. EVIDENCIAS: Actas del Concejo, formulario de convocatoria a los regidores, publicaciones en medios de comunicación locales.</p>	<p>No se evidencia que se analicen las necesidades de los diferentes grupos de interés que se consultan verbalmente porque no guardamos documentación de ellas.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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. 10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés. 		
---	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos). 	<p>AQUÍ CONSTAMOS CON LO QUE ES EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA TODAS LAS COMUNIDADES ENTRE LAS QUE SE DISTRIBUYE UN 10% DEL PRESUPUESTO GENERAL. EVIDENCIAS: Presupuesto participativo, fotos de asamblea, formularios de convocatoria y participación, publicación en las redes sociales.</p>	<p>No hemos diseñado un documento para recoger sistemáticamente las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>No se evidencia que recopilemos de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. No se evidencia que se analicen las debilidades de la gestión sistemáticamente.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización. 		<p>No se evidencia porque no tenemos nuestra misión y visión actualizadas.</p> <p>No se evidencia que se planifique involucrando a los grupos de interés.</p> <p>No se evidencia que se evalúe 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. Aún no se evidencia porque para crear una buena estrategia y una visión y objetivos es importante un buen liderazgo.</p> <p>No se evidencia que se equilibren las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>No se evidencia que se desarrolle una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la "producción" (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto 		<p>No se evidencia que se planifique o se definan las prioridades porque el Dpto. de Planificación está en proceso.</p> <p>No se han establecido los objetivos.</p> <p>No existe evidencia de que cada área tenga sus objetivos.</p> <p>No se evidencia que se comunique de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p> <p>No se evidencia que se desarrollen y apliquen métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</p> <p>No se evidencia que se desarrollen y apliquen 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</p>

<p>(eficiencia).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>		<p>productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>No se evidencia que se evalúen las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>Tenemos un comité de calidad y tomamos un taller CAF y una jornada de trabajo en el autodiagnóstico CAF con la analista que nos asignó el Ministerio de Administración Pública (MAP). EVIDENCIAS: Registros de participantes en taller y jornada CAF, comunicación del comité de calidad 06-03-2019.</p>	<p>No se evidencia porque hemos hecho benchlearning con otros ayuntamientos para aprender sobre el cobro de los anuncios y no hemos guardado evidencias, todo ha sido por teléfono y visitas, comunicación oral.</p>
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>		<p>No hemos definido indicadores internos de cambio.</p>
<p>3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>		<p>No se evidencia que se debata sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>

<p>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.).</p>		<p>No se evidencia que se 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.).</p>
<p>5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>		<p>No se ha asegurado la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>
<p>6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p>		<p>No se ha establecido el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p>
<p>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.</p>		<p>No se han guardado evidencias de promoción del 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.</p>

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, 	<p>Se emiten documentos con la aprobación de las solicitudes de permiso que recibimos del personal. EVIDENCIAS: Documentos de aprobación de permisos.</p> <p>Cuando se va a contratar a alguien, se les pide los currículums si es para un área en que se necesita preparación. Si es para recoger la basura, solo se pide la cédula. EVIDENCIAS: Expedientes del personal.</p> <p>Tenemos expedientes de todo el personal. EVIDENCIAS: Expedientes.</p>	<p>No se evidencia que se analicen 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.</p> <p>No hemos descrito la política y procedimiento de cómo se deben solicitar los permisos y atendiendo a qué criterios se habrían de aprobar.</p> <p>No se ejecutan procesos de concursos públicos cuando hay una vacante.</p> <p>No existe una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>No hemos implementado estrategias para promover la cultura del desempeño del personal.</p>

<p>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>Tenemos computadoras en todos los departamentos para que los empleados puedan ejecutar sus funciones con los equipos adecuados. EVIDENCIAS: Fotos de computadoras en las diferentes oficinas.</p>	<p>NO SE EVIDENCIA PORQUE NO CONSTAMOS CON UN MANUAL DE DEBERES Y DERECHOS DE EMPLEADOR Y EMPLEADOS.-</p> <p>No se evidencia que se trabaje con desarrollo de carrera en el Ayuntamiento.</p>
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>Algunos miembros de nuestros equipos toman capacitaciones dentro y fuera del Ayuntamiento de Imbert. EVIDENCIAS: Copias de cheques de dieta, registros de participantes, correos de coordinación.</p>	<p>No se hace propiamente una detección de necesidades de capacitación.</p>
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia</p>		<p>No se debate una estrategia para desarrollar</p>

para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No hay 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.
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No se han impartido capacitaciones para los supervisores desarrollar habilidades directivas.
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).		No se evidencia de la inducción oral que se le ofrece a los nuevos empleados por parte del supervisor.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Cuando se puede aprovechar mejor la capacidad de alguien en otra área, se cambia. EVIDENCIAS: Cambios en las nóminas.	No se documenta la estrategia de la movilidad.
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia,		No se ha explotado la oportunidad de aprovechar capacitaciones en línea.

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.		No se planifican 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.
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se evalúan programas de capacitación porque no tenemos.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se ha revisado la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No se evidencia que se promueva una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.
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		No guardamos evidencias de que se promueva un entorno para las ideas porque es oralmente.

(brainstorming)).		
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.		No se ha promovido la formación de una asociación de empleados.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia que se procure el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se evidencia que periódicamente se encuesten a los empleados y se publiquen los resultados de sus opiniones.
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No se evidencia que se haya asegurado 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.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se evidencia que se cumple con el requisito legal de proporcionar apoyo para el seguro médico de los empleados y la seguridad en los espacios de trabajo. EVIDENCIAS: Copias de pagos por seguro médico.	
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		No se han diseñado estrategias para la integración de la vida familiar y laboral.

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.	Tenemos un empleado que trabaja conduciendo una pala de recoger basura y que solo tiene una mano. Evidencias: Fotos, nómina.	
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 hay una política de reconocimientos al personal, ni monetaria, ni no monetaria.

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 tenemos un documento donde hayamos identificado nuestros grupos de interés y nuestras relaciones con ellos.
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		No se han formalizado las alianzas con las diferentes organizaciones con las que trabajamos en diferentes proyectos.

productos y servicios contratados.		
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.	Organizamos operativos de limpieza con varias organizaciones no gubernamentales en las diferentes comunidades. EVIDENCIAS: Publicaciones en la página web de la alcaldía.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No hemos establecido un indicador para monitorizar la relación de alianzas formalizadas.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No hemos hecho el ejercicio de 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.		No hemos definido las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.
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.		No tenemos evidencias de los benchlearnings que hemos realizado con otros ayuntamientos.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No aplicamos criterios de responsabilidad social en la selección de los proveedores.

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

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

1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).		No tenemos teléfono ni página web.
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.		No se evidencia que se anime 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.
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 incentiva que los ciudadanos participen de las sesiones del Concejo de Regidores teniendo los espacios hábiles para ello. Además, se les convoca a diferentes actividades y se les pide que participen en el presupuesto participativo. EVIDENCIAS: Fotos, registros de convocatoria y participación, publicaciones en las redes sociales, etc.	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).		No se ha definido el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).
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		No se ha asegurado la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando

colgando información en Intranet).		conferencias de prensa y colgando información en Intranet).
6. Definir y acordara la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		No se ha definido y acordado 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).
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.		No se ha desarrollado una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través de la Carta Compromiso al Ciudadano (CCC).
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No nos hemos asegurado de disponer 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.

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.	NOSOTROS CONSTAMOS CON UN EQUIPO FINANCIERO, COMPUESTOS POR UN CONTRALOR, CONTADOR, TESORERO ENC. DE PRESUPUESTOS, ENC. DE COMINA, CUENTAS POR PAGAR, ENC. DE RECURSOS HUMANOS , COMPRAS	No hay evidencia que se apliquen todos los criterios de las compras y contrataciones públicas dominicanas según la DGCP.

	LABORAMOS LOS INFORMES TRIMESTRALES , PREPARAMOS PRESUPUESTO ANUAL Y PRESUPUESTO PARTICIPATIVOS, REALIZAMOS LOS REPORTE DE EVIDENCIAS TALES COMO REPORTE DE INGRESOS PROPIOS Y DE LEY REPORTE DE GASTOS, REPORTE DE PRESUPUESTO REPORTE DE OBRAS , LOS CONTRATOS , LAS FOTOS , REQUISICION DE COMPRAS , ORDEN DE COMPRAS Y REPORTE DE COMPRAS .-	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No se evidencia que se analicen los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.		
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Seleccionamos a nuestros proveedores de acuerdo a quienes ofrezcan mejor precio para asegurar ahorrarle fondos al Ayuntamiento. EVIDENCIAS: Cotizaciones y ordenes de compra.	
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No se evidencia que se introduzcan sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.		
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se evidencia que se fundamenten las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la

		sostenibilidad y en la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización 	<p>TENEMOS UN ARCHIVO FISICO, TENEMOS UN DISCO DURO PARA ALMACENAR LAS OPERACIONES DIARIAS., EVIDENCIAS: FOTOS DE LOS ARCHIVOS, LIBROS RECORD.-</p>	<p>NO TENEMOS SUFICIENTE ESPACIO EN EL ARCHIVO.-</p> <p>No se evidencia que se asegure un intercambio permanente de conocimiento entre el personal</p>

<p>(por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>		<p>de la organización.</p> <p>No se evidencia que se garantice el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>No se evidencia que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser</p>	<p>TENEMOS UN SISTEMA COMPUTARIZADO EN CADA AREAS, CONSTAMOS CON FOTOCOPIADORAS , SCARNER , COMPUTADORAS , IMPRESORA , CONSTAMOS CON UN TECNICO PARA EL MANTENIMIENTO, EVIDENCIA , FACTURAS DE COMPRAS , CHEQUE DE PAGOS Y FOTOS DE DICHOS EQUIPOS.-</p>	<p>No se evidencia que se implemente, monitorice y evalúe la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la</p>

<p>suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 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. 		<p>inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>No se evidencia que se definan cómo se pueden usar las TIC para mejorar el servicio prestado.</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>TENEMOS OFICINAS , EN ALGUNAS AREAS ESTAN CLIMATIZADA ,OTRAS TENEMOS EQUIPOS Y MOBILIARIOS DE OFICINAS, VEHICULOS, SE TIENE UN GREDA , UNA PALA MECANICA, CARRO FUNEBRE, CAMION DE LOS BOMBEROS , AMBULANCIA , GUAGUA PARA LOS ESTUDIANTES , UNA CAMIONETA, EVIDENCIAS, FOTOS DE LOS VEHICULOS, MATRICULAS, FOTOS DE LOS EQUIPOS , CHEQUES DE PAGOS DE MANTENIMIENTOS, PERSONAS CONTRATADOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS OFICINAS.</p>	<p>NO TENEMOS LA PINTURA ADECUADA, MEJORAR EL ARCHIVO, NO TODAS LAS OFICINAS TIENEN AIRES ACONDICIONADOS , EL PISO ESTA EN MAL ESTADO.-</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público). 6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local. 		
---	--	--

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.		NO HEMOS DOCUMENTADOS NUESTROS PROCESOS.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 		<p>No tenemos procesos identificados ni documentados.</p>
--	--	---

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.		
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Nosotros damos servicios de recogida de basura planificado por zonas, servicios de catastro con sus documentación, levantamientos de sus construcciones con sus formularios, registros de documentos, se realizan estampas de animales , acta de difusión, tenemos cementerios, EVIDENCIAS: LOS FORMULARIOS UTILIZADOS EN CADA SERVICIOS.	NO ESTAN DESCRIPTOS TODOS LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOS SERVICIOS QUE SE REALIZAN.
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		NO ESTAMOS MIDIENDO LOS SERVICIOS QUE OFRECEMOS.
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.		
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.		
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.		
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.		
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.).		
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		

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.	HAY COORDINACION INTERNA PARA PREPARAR LOS PAGOS A LOS SUPLIDORES , LAS COMPRAS , LAS COORDINACION CON OTRAS	

	INSTITUCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIOS, EVIDENCIAS: COPIAS DE CHEQUES, ORDENES DE COMPRAS , CORREOS ELECTRONICOS	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		NO CONSTAMOS CON EVIDENCIAS FISICAS.
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.		
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).		
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
<ol style="list-style-type: none">1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los		<p>NO HEMOS MEDIDOS LA PERSEPCION DE LOS CIUDADANOS CON EL AYUNTAMIENTO.-</p> <p>No lo hemos medido.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

<p>clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>		<p>No lo hemos medido.</p>
--	--	----------------------------

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.</p> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p> <p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>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>		<p>NO TENEMOS ESTADISTICAS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEMOS.-</p> <p>No lo hemos medido.</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. 		NO ESTAMOS MIDIENDO RESULTADOS DE LA ACCESIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.-

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. 		NO TENEMOS RESULTADOS EN RELACION CON LA TRANSPARENCIA DE LA PRESTACION DE SERVICIOS Y PRODUCTOS.-

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 		NO RESULTADOS DE LOS INDICADORES SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y LA PRESTACION DE SERVICIOS.-

<p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</p>		<p>No lo hemos medido.</p>
--	--	----------------------------

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 		<p>No hemos consultado la opinión del personal sobre el Ayuntamiento de Imbert, su gestión o el clima y cultura organizacional.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 		<p>No lo hemos medido.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de 		<p>No lo hemos medido.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		
--	--	--

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. 		No lo hemos medido.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, 		<p>No hemos definido indicadores de rendimiento del personal.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

<p>resultados de las evaluaciones).</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 ciudadanos/clientes.). 8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés). 10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización. 		<p>No lo hemos medido.</p> <p>No lo hemos medido.</p>
--	--	---

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos		<p>NO HEMOS MEDIDO LA OPINION DE LOS CIUDADANOS CON RELACION AL AYUNTAMIENTO.-</p> <p>No lo hemos medido.</p>

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

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de 	<p>Cada año hacemos operativos de entrega de mochilas y útiles escolares a niños de Imbert. Nuestras estadísticas de los últimos años han sido: 350 mochilas en el año 2018; 280 mochilas en el año 2017, 199 mochilas en 2016, etc. EVIDENCIAS: Solicitudes y comunicación de recepción de las mochilas donadas en los citados años.</p>	<p>No lo hemos medido.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

<p>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>		
--	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. 		<p>NO ESTAMOS MIDIENDO EFICACIAS PORQUE NO HEMOS DETERMINADOS LOS OBJETIVOS DE LA GESTION.</p> <p>No lo hemos medido.</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>		No lo hemos medido.
---	--	---------------------

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 		<p>NO ESTAMOS MIDIENDO LA EFICIENCIA PORQUE NO TENEMOS UN PLAN ESTABLECIDO.-</p> <p>No lo hemos medido.</p>

<p>tiempo, etc.).</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>No lo hemos medido.</p> <p>No lo hemos medido.</p>
--	--	--

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.