



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Ayuntamiento de Loma de Cabrera

FECHA

Jueves 30 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 I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 	<p>Tenemos misión y visión. EVIDENCIAS: Presupuestos 2019, 2018, 2017.</p> <p>Presentamos la declaración jurada de la vicealcadesa. EVIDENCIA: Publicación de la declaración jurada en el SISMAP Municipal.</p> <p>Parte del personal ha recibido charlas sobre cómo manejar conflictos de intereses. EVIDENCIAS: Fotos, comunicaciones, publicaciones en la página web y del Facebook.</p>	<p>No se evidencia que se haya implicado a los grupos de interés y empleados en la formulación de la misión y visión.</p> <p>No hemos definido los valores institucionales, ni los objetivos estratégicos y operativos..</p> <p>No hemos socializado la misión y la visión.</p> <p>No hemos actualizado la misión y la visión para reflejar los cambios del entorno.</p> <p>No hemos definido un sistema que prevenga la corrupción, ni tenemos comisión de ética ni código de ética para el Ayuntamiento de Loma de Cabrera.</p> <p>No todo el personal ha participado en las charlas de ética.</p>

7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).	Tenemos a una joven como Representante de Acceso a la Información Municipal (RAIM). EVIDENCIAS: Nombramiento RAIM.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

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 	<p>Recibimos un diagnóstico organizacional y una propuesta de estructura organizativa por parte del Ministerio de Administración Pública (MAP) en julio del año 2018. EVIDENCIAS: Comunicación del MAP recibida sobre propuesta de estructura.</p> <p>Tenemos un comité de calidad capacitado para hacer el autodiagnóstico institucional</p>	<p>No hemos concluido con el proceso de aprobar la estructura organizativa y buscar que sea refrendada por el MAP para cumplir con los requerimientos legales vigentes.</p> <p>No se evidencia que identifiquemos y fijemos las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>No se evidencia que hayamos definido resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.</p> <p>No se evidencia que contemos con 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.</p>

<p>EFQM o la Norma ISO 9001.</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>basado en el Modelo CAF. EVIDENCIAS: Comunicación del comité de calidad del Ayuntamiento de Loma de Cabrera al MAP, registros de participantes de talleres y jornadas de trabajo con analista del MAP en los años 2018 y 2019.</p> <p>Promovemos el uso del correo electrónico (alcaldialoma@gmail.com) y la consulta de informaciones de interés en nuestro portal web (alcaldialomadecabrera.gob.do) y nuestros perfiles en redes sociales. EVIDENCIAS: Capturas de pantalla de publicaciones en la Web y correos electrónicos.</p> <p>Dependiendo del tipo de convocatoria o anuncio, usamos circulares, llamadas telefónicas, comunicaciones firmadas y selladas formalmente, correos electrónicos y publicaciones en el mural, página web y perfiles en Facebook, Instagram y YouTube. EVIDENCIAS: Fotos de publicaciones.</p> <p>El Alcalde apoyó la gestión de calidad designando un comité de calidad e instruyendo a que se haga un autodiagnóstico CAF. EVIDENCIAS: Carta de conformación del comité de calidad.</p>	<p>No se han creado las condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos.</p> <p>No se evidencia que se comunique al personal lo que motiva 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. 	<p>Los supervisores otorgan permisos para estudio cuando se justifican las salidas de Loma de Cabrera por escrito. EVIDENCIAS: Acuses de recibo de solicitudes de permiso formales.</p> <p>Mediante comunicación formal se asignan algunas responsabilidades al personal. EVIDENCIAS: Comunicaciones selladas.</p> <p>Se convoca al personal para participar en diferentes actividades de capacitación y se les apoya con permisos para estudio. EVIDENCIAS: Convocatorias a capacitación, correos de coordinación, circulares y acuses de recibo de solicitudes de permiso para estudio.</p>	<p>No todos los permisos por estudio o índices personales están documentados.</p> <p>No se evidencia que se haya diseñado una política para promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> <p>No se evidencia que periódicamente se reúna a todo el personal para conversar sobre los aspectos relevantes de la gestión y objetivos del Ayuntamiento de Loma de Cabrera.</p> <p>No se evidencia que nuestros supervisores apoyen a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p> <p>No se evidencia que se proporcione retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>

<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>El alcalde ha entregado reconocimientos al personal por nuestro desempeño. EVIDENCIAS: Reconocimientos, fotos.</p> <p>Se dan permisos a los empleados que lo solicitan a sus supervisores directos y justifican sus ausencias. EVIDENCIAS: Acuse de recibo de solicitudes de permiso.</p>	<p>No se evidencia que nuestros supervisores brinden retroalimentación periódica al personal sobre su desempeño.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>Nos reunimos con el Consejo de Cuencas para buscar soluciones al problema de la sequía que nos afecta. El Consejo de Cuencas está integrado por la Alcaldía y personas que representan diferentes grupos civiles, del sector privado y gubernamentales. EVIDENCIAS: Convocatorias, minutas, fotos, publicaciones en las redes sociales.</p> <p>El Alcalde se reúne con otros alcaldes y directores de juntas distritales para tratar temas de interés de la provincia y la región. Además, se ha reunido con la comisión de los diputados de la región norte, ministros y directores de otras instancias públicas. EVIDENCIAS: Fotos, invitaciones, publicaciones en las redes.</p> <p>El Ayuntamiento de Loma de Cabrera invita a varios de sus grupos de interés y autoridades en actividades a lo largo del año</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. 	<p>y para ello enviamos invitaciones a personas de reconocimiento público y titulares de organizaciones de interés. EVIDENCIAS: Invitaciones enviadas, fotos, registros de participantes, publicaciones en el perfil de Facebook, Instagram y la prensa.</p> <p>Tenemos alianzas con el INVI, INAPA, con COOPGlobal, etc. EVIDENCIAS: Convocatorias y fotos, acuerdo formalizado con INAPA.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 	<p>De algunos de nuestros grupos de interés, anualmente obtenemos información sobre sus necesidades porque los convocamos a participar en la elaboración del presupuesto participativo. EVIDENCIAS: Convocatorias, listas de participantes, fotos, publicaciones en redes sociales, presupuesto participativo con sus respectivas firmas de las comunidades que participan.</p> <p>El Ayuntamiento municipal de Loma de Cabrera ha elaborado su Plan Municipal de Desarrollo (PMD) con el apoyo de la Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (DGODT), Programa de Apoyo a Redes Temáticas y Territoriales para el Desarrollo Humano en República Dominicana (ART), Proyecto de Desarrollo de Capacidades para la Eficiente Planificación y Gestión del Desarrollo Territorial de la Provincia de Dajabón (DECADA). Con esta articulación institucional se trabajó en las localidades y sectores del municipio para recopilar las necesidades, que luego fueron convertidas en proyectos que forman parte integral de este documento. Se realizó una movilización social que contempló la participación activa real de los munícipes, donde se involucraron todos los sectores sociales y productivos del</p>	<p>No tenemos un documento identificando y clasificando a los grupos de interés del Ayuntamiento de Loma de Cabrera.</p> <p>No tenemos evidencias de que captamos todas las necesidades de los grupos de interés porque no nos hemos organizado para brindar satisfacción a sus requerimientos.</p> <p>No hemos continuado con los levantamientos de información de forma sistemática sobre las necesidades de los grupos de interés</p>

	<p>municipio. También se conformó el Consejo Municipal de Desarrollo tal como lo establecen las leyes del Distrito Nacional y los Municipios 176-07, de Inversión Pública 498-06, y la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, con los principales actores locales y funcionarios de la alcaldía, cuya función es acompañar en todas las etapas la formulación y ejecución del Plan. Con asesoramiento técnico y la voluntad de lograr el PMD, los actores del municipio se reunieron en mesas de trabajo y talleres participativos con cuyos aportes, opiniones y consideraciones se validó y actualizó el diagnóstico del municipio. Han sido precisamente la Visión Estratégica y las Líneas Estratégicas del Desarrollo del Municipio establecidas durante estos talleres, el punto de partida para la formulación del Plan Municipal Plan Municipal de Desarrollo Loma de Cabrera 9 de Desarrollo. Durante el proceso de formulación del Plan se contó con el acompañamiento de la Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (DGODT) a través de departamento de seguimiento y monitoreo, y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) en el marco del proyecto DECADA: Proyecto de Desarrollo de Capacidades para la Eficiente Planificación y Gestión del Desarrollo Territorial de la Provincia de Dajabón. Este proyecto fue sustentando en la mancomunidad de alcaldes de la provincia Dajabón, siendo estos los protagonistas del liderazgo del mismo. La orientación</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>	<p>metodológica del Plan se ha obtenido de la Guía para la Elaboración del Plan Municipal de Desarrollo, elaborada y publicada por FEDOMU: Federación Dominicana de Municipios. El Plan Municipal de Desarrollo abarca el diagnóstico municipal, la visión y líneas estratégicas de desarrollo, los programas y proyectos que se ejecutarán y la programación de la inversión para todo el período. En total se han formulado 8 líneas estratégicas y 38 programas y proyectos. De estos últimos, algunos se refieren a actuaciones necesarias, que no son de competencia municipal, pero en cuya gestión el ayuntamiento se ha comprometido ante las instancias correspondientes. El Honorable Consejo de Regidores de El Pino ha aprobado el Plan mediante Resolución Municipal No. 001-2013 del 1ro marzo 2013, como el instrumento de planificación que guiará la gestión municipal en el período 2012-2016. El Plan se ejecutará anualmente a través de los Planes Operativos Anuales, bajo la supervisión de la OMPP y el Comité Técnico, quienes serán responsables de monitorear y evaluar su implementación. A continuación se presentan los actores directamente involucrados en la formulación del Plan Municipal de Desarrollo de Loma de Cabrera 2012- 2016. EVIDENCIAS: Apartado ¿Cómo se elaboró el Plan Municipal de Desarrollo? Del PDM de Loma de Cabrera 2012-2016. El Ayuntamiento de Loma de Cabrera es medido continuamente en el SISMAP Municipal como se evidencia en los informes</p>	<p>No hemos definido nuestros propios indicadores para dar seguimiento a información relevante de</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>trimestrales, a partir de junio del año 2018. La aspiración del Ayuntamiento es ubicarse entre las primeras 30 posiciones del ranking con un valor sobre el 80.00%. Damos seguimiento periódico a estas mediciones. EVIDENCIAS: Informes trimestrales del SISMAP Municipal durante el año 2018. Tenemos un FODA en el PDM 2012-2016. EVIDENCIAS: PDM 2012-2016.</p>	<p>gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>No hemos hecho un análisis actualizado PEST ni autodiagnóstico CAF todavía para ver nuestras fortalezas y debilidades institucionales.</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. 	<p>Tenemos un plan de desarrollo municipal (PDM) 2012-2016, formulado de conformidad con las exigencias de la Ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios, en sus artículos 122 y 125. EVIDENCIAS: PDM 2016-2020.</p> <p>Nuestro Concejo de Regidores y Alcalde resolvieron aprobar, en agosto del año 2018, que se trabaje con los objetivos no cumplidos del PDM 2012-2016. EVIDENCIA: Resolución No. 007 del 23 de agosto del año 2018.</p> <p>Elaboramos cada año el presupuesto y lo enviamos oportunamente a DIGEPRES. EVIDENCIAS: Indicador 3 “Gestión del</p>	<p>No se han analizado los riesgos para elaborar el Plan Operativo Anual 2019 para cumplir con el PDM.</p> <p>No hemos elaborado un plan operativo con objetivos e indicadores para todas las áreas en el desarrollo del PMD.</p> <p>No evaluamos el seguimiento al PMD periódicamente.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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>Presupuesto y Finanzas” en el SISMAP Municipal, presupuestos enviados cada año.</p>	<p>No tomamos en cuenta el equilibrio de las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. No hemos asegurado el diseño de 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 (eficiencia). 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés. 	<p>Tenemos un mural informativo donde publicamos algunos datos de interés. EVIDENCIAS: Mural.</p>	<p>No hemos implantado la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. No hemos traducido los objetivos estratégicos en planes operativos.</p> <p>No hemos desarrollado POAs con objetivos e indicadores para todas las áreas.</p> <p>No se comunica eficazmente los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro del Ayuntamiento.</p> <p>No monitorizamos el logro de los objetivos.</p> <p>No tenemos indicadores para todos los servicios que ofrecemos.</p> <p>No hemos evaluado las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	El Ayuntamiento de Loma de Cabrera es medido continuamente en el SISMAP Municipal como se evidencia en los informes trimestrales, a partir de junio del año 2018. La aspiración del Ayuntamiento es ubicarse entre las primeras 30 posiciones del ranking con un valor sobre el 80.00%. Damos seguimiento periódico a estas mediciones. EVIDENCIAS: Informes trimestrales del SISMAP Municipal durante el año 2018.	No hacemos reuniones periódicas con el comité de calidad para darle seguimiento a la implementación del modelo CAF, hacer los autodiagnósticos y planes de mejora a tiempo para enviar al MAP.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Tenemos un comité de calidad capacitado para hacer el autodiagnóstico institucional basado en el Modelo CAF. EVIDENCIAS: Comunicación del comité de calidad del Ayuntamiento de Loma de Cabrera al MAP, registros de participantes de talleres y jornadas de trabajo con analista del MAP en los años 2018 y 2019.	
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No debatimos sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).		No hemos asegurado la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No hemos reservado la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios.

6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No hemos establecido el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Promovemos el uso del correo electrónico (alcaldialoma@gmail.com) y la consulta de informaciones de interés en nuestro portal web (alcaldialomadecabrera.gob.do) y nuestros perfiles en redes sociales. EVIDENCIAS: Capturas de pantalla de publicaciones en la Web y correos electrónicos.	

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 de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.	Tenemos una lista de nombre completo y cédula de todo el personal que trabaja en el Ayuntamiento de Loma de Cabrera organizados por función y área de trabajo. EVIDENCIAS: Listado de brigadas y personal administrativo del Ayuntamiento de Loma de Cabrera.	No hacemos análisis periódicos de las necesidades de personal.

<p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p> <p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura).</p>	<p>Creamos un formulario para iniciar con la documentación de los expedientes de todo el personal que labora en el Ayuntamiento conteniendo los siguientes datos: nombres y apellidos, fecha de nacimiento, edad, lugar de nacimiento, documento de identidad, números de teléfono y celular, estado civil, cantidad de hijos, dirección residencial, correo electrónico, nivel de formación, fecha de ingreso, área de trabajo, funciones, sueldo y horario de labores.</p> <p>EVIDENCIAS: Formulario para levantar datos de los empleados (fichas de personal).</p>	<p>No hacemos planificación anual de Recursos Humanos.</p> <p>No hemos documentado las políticas y procedimientos de recursos humanos.</p> <p>No hay una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>No se han hecho acuerdos de desempeño para todo el personal.</p> <p>No tenemos manual de cargos.</p> <p>No hemos programado capacitación al personal para el uso de equipos y programas electrónicos.</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).		No hacemos el reclutamiento y selección de personal por concursos públicos como ordena la Ley de Función Pública 41-08.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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.	Implementamos el proyecto de completar el levantamiento de información de todos los empleados en las fichas de personal que creamos para la Alcaldía de Loma de Cabrera. Esta ficha nos da información personal del empleado, pero también incluye datos sobre el área de trabajo, horario, el sueldo y el nivel de formación. EVIDENCIAS: Fichas de personal completadas.	No hemos definido indicadores de evaluación del rendimiento del personal.
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.	14 personas recibieron la capacitación para la implementación del sistema de evaluación del desempeño por resultados, competencias y régimen ético y disciplinario que nos enseñó el Ministerio de Administración Pública el 24/10/2018. EVIDENCIAS: Registro de participantes, correos de coordinación.	No evaluamos el desempeño del personal periódicamente según la metodología de Evaluación del Desempeño por Resultados que nos enseñó el MAP en octubre del 2018.

<p>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.</p>	<p>Aprovechamos diversas capacitaciones para nuestro personal. EVIDENCIAS: Listas de participantes, correos de coordinación.</p>	
<p>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.</p>		<p>No se evidencia que se hayan impartido cursos para supervisión efectiva.</p>
<p>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).</p>		<p>No se evidencia del acompañamiento personalizado a los nuevos empleados para generar las capacidades necesarias para el desarrollo efectivo de sus funciones.</p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Cuando existe la posibilidad, se promueven a los empleados. EVIDENCIAS: Nombramiento de empleado que pasó de mensajero a auxiliar de contabilidad.</p>	
<p>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).</p>		<p>No estamos sacando el máximo provecho al e-learning.</p>
<p>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.</p>	<p>Recibimos formación sobre cómo llenar los formularios de detección de necesidades de formación por parte del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). EVIDENCIAS: Registro de participantes.</p>	<p>No hemos elaborado nuestro plan anual de capacitación en base a la detección de necesidades.</p>
<p>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</p>		<p>No estamos evaluando el impacto de la capacitación.</p>

análisis costo/beneficio.		
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No hemos promovido planes de carrera para promover a los empleados.

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.	Tenemos una Asociación de Servidores Públicos del Ayuntamiento de Loma de Cabrera. EVIDENCIAS: Comunicación del MAP aprobando el registro del comité gestor de la ASP.	No es de amplio conocimiento que contamos con una ASP y la mayoría del comité gestor registrado en el MAP ya no trabaja con nosotros, solo queda la secretaria.
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 ha medido la percepción de los empleados del Ayuntamiento sobre la gestión, su trabajo y las relaciones interpersonales.
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 hay una política clara para el reconocimiento y promoción en base a los resultados y desempeño.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia que se consensen los objetivos e indicadores de desempeño del personal.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se hacen encuestas periódicas para conocer la percepción de los resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No se evidencia 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.		No se han asegurado todas las condiciones ambientales del trabajo para la comodidad y seguridad de todos.
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	El Ayuntamiento cumple con las reglamentaciones de ley para otorgar permisos por maternidad y muerte de parientes. EVIDENCIAS: Comunicaciones sobre permisos otorgados.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No tenemos empleados con discapacidad.
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se ha diseñado una política de reconocimiento que proporcione gratificación no monetaria de manera regular.

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 identificando y clasificando a los grupos de interés del Ayuntamiento de Loma de Cabrera.
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-	Tenemos acuerdo de colaboración firmado con INAPA. EVIDENCIAS: Convenio.	No hemos formalizado acuerdos con todos nuestros aliados.

económico y medioambiental de los 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.	Hemos desarrollado proyectos de colaboración con los diferentes sectores público, privado y civil. Un ejemplo de ello son las dos reuniones que hemos sostenido con el Consejo de Cuencas para buscar soluciones al problema de la sequía que nos afecta. EVIDENCIAS: Convocatorias, minutas, fotos, publicaciones en las redes sociales.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No monitorizamos ni evaluamos periódicamente la implementación y resultados de las alianzas ni las colaboraciones.
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 hemos hecho benchmarkings para aprender a mejorar la gestión.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se ha seleccionado a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.

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	Tenemos una representante de Acceso a la Información (que también es secretaria del Alcalde y responsable de las Compras y	

autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Contrataciones) disponible para ofrecer información pública a los ciudadanos del municipio de Loma de Cabrera. EVIDENCIAS: Cartel que identifica el área de la OAI.	
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.	Con el presupuesto participativo y reuniones con los grupos de interés (como centros de madres y juntas de vecinos), invitamos a los munícipes a participar de la gestión del Ayuntamiento. EVIDENCIAS: Invitaciones, convocatorias, grupos de interés, presupuesto participativo.	
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.	El Concejo se reúne en sesiones ordinarias abiertas al público que puede participar. EVIDENCIAS: Actas del Concejo, fotos.	No se hacen consultas de la opinión de los ciudadanos/clientes del Ayuntamiento de Loma de Cabrera sobre los servicios ni factores de decisión del Ayuntamiento.
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.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	El Ayuntamiento de Loma de Cabrera presenta su memoria anualmente para que los ciudadanos/clientes estén informados de las ejecutorias del Ayuntamiento.	
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 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 tenemos Carta Compromiso al Ciudadano ni otros medios donde especifiquemos las condiciones de los servicios del ayuntamiento.
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 tenemos información actualizada sobre el comportamiento de los ciudadanos/clientes que nos indique la mejor manera de relacionarnos con ellos e integrarlos continuamente a la gestión.

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.		No se ha alineado la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.
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.	Gestionamos nuestros recursos de acuerdo presupuesto que elaboramos anualmente y al presupuesto participativo. Nuestras finanzas son revisadas por la Contraloría General de la República cada trimestre. EVIDENCIAS: Presupuestos del Ayuntamiento, indicadores del SISMAM Municipal.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No se ha asegurado la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad,	Tenemos el presupuesto participativo para algunas obras destinadas a la comunidad. EVIDENCIAS: Presupuesto participativo, convocatorias a los grupos para que participen	

presupuestos energéticos.).	las jornadas de definición del presupuesto participativo.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Tenemos un contralor, una contadora, una sorera, auxiliares en el área financiera y el oncejo para cuidar la transparencia de la gestión de las finanzas del Ayuntamiento. EVIDENCIAS: Nóminas, reportes, actas del oncejo.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No fundamentamos 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.		No medimos el impacto de los documentos presupuestarios.

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. 	<p>Tenemos archivos físicos para los documentos y vamos guardando algunos documentos en las computadoras. EVIDENCIAS: Fotos de los archivos.</p>	<p>No hemos desarrollado sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p> <p>No hemos garantizado que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>No controlamos 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</p>

<p>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.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>Tenemos un grupo de Whatsapp para difundir información interna del Ayuntamiento y para las actividades hacemos invitaciones que entregamos contra acuse de recibo. Además, tenemos un mural en un área visible en las oficinas municipales. EVIDENCIAS: Comunicaciones firmadas con convocados y capturas de pantalla del grupo de Whatsapp, fotos del mural.</p>	<p>No hemos asegurado un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización.</p> <p>No hemos garantizado 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 hemos garantizado que se retenga, dentro del Ayuntamiento, 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>Se evidencia que tenemos teléfono, computadoras, impresora a color e internet para nuestros trabajos de oficina. EVIDENCIAS: Fotos de equipos.</p>	<p>No todos los empleados administrativos cuentan con computadoras para desempeñarse en sus labores.</p> <p>No se evidencia que se haya evaluado la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas para</p>

<p>suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>		<p>asegurarnos de que el tiempo de retorno de la inversión (ROI) sea suficiente.</p> <p>No se evidencia el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>No se evidencia que se hayan aplicado eficientemente las tecnologías a la gestión de proyectos y tareas, del conocimiento, las actividades formativas, la interacción de los grupos de interés y el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</p> <p>No se ha definido cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>No se ha adoptado el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>No se evidencia que estemos atentos a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>No se está tomando en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público). 6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación. 	<p>Tenemos oficinas, un salón de reuniones, escritorios y sillas. Tenemos un camión de servicios, una camioneta, una pala mecánica, camiones de recolección de basura. EVIDENCIAS: Fotos.</p> <p>Los choferes tienen fichas para llevar el control del mantenimiento de los vehículos. El mantenimiento de los camiones de basura todavía está incluido en Magna, porque son de reciente adquisición. EVIDENCIAS: Cotizaciones del mantenimiento de los vehículos, facturas de proveedores.</p> <p>Se evidencia que tenemos personal de conserjería para limpiar las oficinas. EVIDENCIAS: Nómina, fotos.</p>	<p>No se evidencia que se le dé mantenimiento o la remodelación que se necesita en las oficinas municipales para corregir el mobiliario y el inmueble que se ve deteriorado.</p> <p>No se evidencia que se asegure 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.</p> <p>No se evidencia que se asegure un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <p>No se evidencia que se garantice el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>No se evidencia que se garantice la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes.</p> <p>No se evidencia que se haya desarrollado una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p>

7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Prestamos el salón para diferentes reuniones. EVIDENCIAS: Fotos y solicitudes del préstamo del salón.	
-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 		<p>No hemos hecho el ejercicio de identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>No hemos identificado y asignado responsabilidades a los propietarios de los procesos.</p> <p>No analizamos y evaluamos los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>No hemos asegurado que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>No hemos involucrado 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.</p>

<p>6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>		<p>No hemos asignado recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>No hemos simplificado los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.</p> <p>No hemos establecido objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos.</p> <p>No hemos monitorizado y evaluado el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización.</p> <p>No hemos innovado en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p>La encargada de Planeamiento Urbano diseñó dos formularios para mejorar el servicio que se brinda a los usuarios: uno de solicitud de medida de solar y el otro es para el requerimiento del ciudadano. EVIDENCIAS: Formularios para dar entrada a la solicitud de servicios del área de Planeamiento Urbano.</p>	<p>No tenemos descrito el procedimiento para la solicitud de nuestros servicios indicando los responsables de las actividades, el flujo y los materiales que requiere el proceso.</p>

2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	El área de Servicios Sociales tiene un formulario para solicitar el servicio de transporte en camión y otro para el servicio de la pala mecánica con su respectivo chófer. EVIDENCIAS: Formularios de solicitud de servicios.	
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No hemos involucrado 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.		No hemos involucrado a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No hemos involucrado a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.		No hemos asegurado 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, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	Tenemos un horario accesible para atender al ciudadano/cliente en las oficinas municipales: de lunes a viernes, de 08:00 a.m. hasta las 04:00 p.m. EVIDENCIA: Acta del Concejo cuando inició la gestión actual.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No tenemos un 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.	Tenemos correos electrónicos que evidencian cómo coordinamos nuestras actividades con otras organizaciones como el envío de evidencias para el SISMAP Municipal y para los talleres que hemos organizado con el Ministerio de Administración Pública y otros órganos rectores. EVIDENCIA: Correos electrónicos.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Hacemos diferentes actividades en las que convocamos a los grupos de interés con invitaciones contra acuse de recibo. EVIDENCIAS: Listas de convocatorias con firmas.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No hemos desarrollado un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No hemos emprendido el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Nos reunimos con el Consejo de Cuencas para buscar soluciones al problema de la sequía que nos afecta. El Consejo de Cuencas está integrado por la Alcaldía y personas que representan diferentes grupos civiles, del sector privado y gubernamentales. EVIDENCIAS: Convocatorias, minutas, fotos, publicaciones en las redes sociales.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No hay incentivos 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).		No hay cultura de trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 		<p>No hemos medido la percepción de los ciudadanos/clientes sobre nuestra gestión y servicios.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

<p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>		<p>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 hemos medido resultados sobre la participación de los ciudadanos/clientes.</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. 		<p>No hemos medido nuestros resultados con respecto a la accesibilidad de la organización.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. 		<p>No hemos medido nuestros resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). 		<p>No hemos medido indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios.</p>

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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 medido la percepción global de los empleados del Ayuntamiento de Loma de Cabrera.</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. 		<p>No hemos medido la percepción de los empleados sobre la dirección y los sistemas de gestión en el Ayuntamiento de Loma de Cabrera.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		
--------------------------------------------------------------------	--	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 		<p>No hemos medido la percepción de los empleados sobre el las condiciones de trabajo en el Ayuntamiento de Loma de Cabrera.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. 		<p>No hemos medido la percepción de los empleados sobre el desarrollo de carrera y habilidades profesionales en el Ayuntamiento de Loma de Cabrera.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los 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 ejecutamos el subsistema de evaluación del desempeño laboral.</p> <p>No medimos absentismo ni rotación del personal.</p> <p>No lo hemos medido.</p> <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 potencialmente tóxicos, etc.).5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e		<p>No llevamos indicadores de percepción de la sociedad sobre nuestra gestión e impacto en Loma de Cabrera y la región.</p> <p>No lo hemos medido.</p> <p>No lo hemos medido.</p>

<p>internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 		<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 		<p>No hemos definido indicadores apropiados para medir nuestro rendimiento organizacional y nuestras actividades de responsabilidad social.</p>

<p>sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto. 		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

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. 	<p>El Ayuntamiento de Loma de Cabrera es medido continuamente en el SISMAP Municipal como se evidencia en los informes trimestrales, a partir de junio del año 2018. La aspiración del Ayuntamiento es ubicarse entre las primeras 30 posiciones del ranking con un valor sobre el 80.00%.</p> <p>La posición que ostentamos en el <i>ranking</i>, entre los ayuntamientos medidos por el sistema fue: 106/127 con 24.40% de rendimiento en junio del año 2018; 106/127 con 31.36% de rendimiento en septiembre del año 2018; y 92/127 con 42.72% de rendimiento en el informe de diciembre del 2018, mostrando gradualmente una tendencia positiva.</p> <p>EVIDENCIAS: Informes trimestrales del SISMAP Municipal durante el año 2018.</p>	<p>No hemos alcanzado la meta de ubicarnos dentro de las primeras 30 posiciones del SISMAP Municipal.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.). 		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

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.