



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Ayuntamiento Municipal El Factor

FECHA

Junio 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- 	<p>El Ayuntamiento del Municipio de El Factor cuenta con Misión, Visión y Valores.</p> <p>Evidencias; la misión, visión y valores se encuentran en un lugar visible dentro de la institución.</p> <p>El Ayuntamiento como institución cuenta con valores alineados con la misión y visión de la misma.</p> <p>Evidencias; Foto de los valores descritos en los ejes transversales.</p> <p>Cada uno de los empleados está debidamente informado sobre las normativas por las cuales se rige nuestra institución.</p> <p>Evidencias: Entrega de ejemplares a los empleados de oficinas y retroalimentación en reuniones con los obreros y demás empleados.</p>	<p>No se ha establecido revisión y actualización de los ejes transversales de la institución.</p>

<p>culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.</p> <p>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.</p> <p>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> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Con la participación de los empleados en diferentes capacitaciones impartidas por diferentes instituciones.</p> <p>Nos encaminamos a desarrollar una gestión de calidad, facilitando a nuestros empleados herramientas para enfrentar positivamente los retos que se presenten.</p> <p>Evidencias: Capacitación de trabajo en equipo impartido por el INAP Se realizan talleres y reuniones ocasionalmente con los empleados y máximas autoridades.</p> <p>Evidencias: fotos de reuniones.</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO I.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la</p>		<p>No se han definido estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) , ni se asegura un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>No se identifican prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización</p> <p>No tenemos planificación estratégica, ni operativa e indicadores que se relacionen a estas.</p>

<p>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).</p> <p>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”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alienar 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>Estamos realizando el auto diagnóstico CAF con el acompañamiento de la Administración Pública, Tenemos nuestro comité de calidad conformado.</p> <p>Evidencias: Comunicación al MAP con el comité de calidad.</p> <p>Se generan las condiciones adecuadas para los procesos a realizarse y fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>Evidencias: Asignación de trabajos en equipo, adecuación de áreas físicas. Informamos a los grupos de interés sobre las actividades del Ayuntamiento de El Factor a través de los diferentes medios de comunicación. Y redes sociales. Se gestiona la comunicación interna a través de circulares, además de las invitaciones que se envían para que asistan a las sesiones y otras actividades.</p>	<p>No tenemos planificación estratégica.</p> <p>No tenemos planificación estratégica, ni operativa, ni sistema de gestión de objetivos.</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>Evidencias: Acuses de recibo de comunicaciones, circulares, publicaciones en Facebook, entre otros.</p> <p>Las acciones que se ejecutan indican el compromiso de los líderes para mejora continua de la institución.</p> <p>En la alcaldía se realiza comunicación en caso de implementar cambios, y se socializan los resultados a esperarse con los mismos.</p> <p>Evidencias: Circulares, convocatorias, ruedas de prensa, publicidad radial y televisiva.</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
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p>	<p>El ayuntamiento municipal de El Factor cuenta con un personal que actúa en congruencia con los objetivos y valores establecidos para la institución</p> <p>Evidencias: honestidad y transparencia en los sistemas financieros, información disponible en el portal, en Facebook, reportes de ejecuciones presupuestaria.</p> <p>La alcaldía Municipal cuenta con un ambiente laboral democrático en donde cada empleado esta en total plenitud de expresar sus ideas y opiniones.</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados. 	<p>Se informa a los empleados sobre los acontecimientos y proyectos a desarrollar.</p> <p>El Ayuntamiento ofrece todo el apoyo necesario sus empleados para realizar sus funciones en cada una de sus áreas.</p> <p>Periódicamente se realizan reuniones con los empleados para fortalecer el trabajo en equipo.</p> <p>Se motiva a los empleados a capacitarse para de este modo obtener un mejor desempeño laboral.</p> <p>Evidencias: Cada año se realiza la rendición de cuenta.</p> <p>Los encargados de las distintas áreas están en la disposición de colaborar con los demás empleados a su cargo, así como también con los de otras áreas.</p> <p>Evidencias: cooperación mutua que reflejan los empleados en el área laboral.</p> <p>Se les otorga permisos personales necesarios a los empleados.</p> <p>Evidencias: documentos a cargo del departamento de RRHH</p>	<p>Reforzar la participación de los empleados en la toma de decisiones.</p> <p>El Ayuntamiento carece de una cultura de aprendizaje.</p> <p>No se ha implementado el reconocimiento a empleados.</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>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.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p>	<p>La alcaldía consta de un comité de seguimiento, el cual se encarga de velar por las necesidades de la comunidad y la aplicación del presupuesto participativo en las comunidades.</p> <p>Evidencias: listado que formaliza el comité de seguimiento.</p> <p>Plan de inversión municipal, plan de desarrollo provincial, plan de emergencias ante eventualidades naturales.</p> <p>Evidencias: apoyo mutuo de las diferentes autoridades.</p> <p>Contamos con política pública municipal.</p> <p>Evidencias: medias sobre medio ambiente, ayudas sociales, colaboración con salud y educación.</p> <p>La gestión municipal trabaja alineada a los objetivos de la política pública de la mano con diversos ministerios y asociaciones locales.</p> <p>Se realizan diversas actividades en conjunto con los organismos de orden público y civil.</p> <p>Evidencia: Entrega de camión para los bomberos, apoyo al sector deportivo</p>	

<p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>La alcaldía Municipal de El Factor mantiene una estrecha relación con el Senador provincial y el ministro de obra pública.</p> <p>Evidencia: gestión con el ministro de obras publica vía el Senador provincial el proyecto de aceras y contenes. Tenemos relaciones con FEDOMU, Contamos con alianza de la federación mama tingo, juntas de vecinos y diferentes asociaciones deportivas.</p> <p>La gestión municipal mantiene una participación activa en las diversas actividades con las organizaciones y agrupaciones municipales. Evidencias: fotos, comunicados, publicaciones físicas y digitales de la participación en los distintos eventos. Todas las actividades relevantes ocurridas en la alcaldía municipal de El Factor son promovidas por los diferentes medios de comunicación como son; programas radiales, programas de tv. Redes sociales. Evidencia: Facturas de pago de publicidad, publicaciones en las redes. Como ayuntamiento contamos con estrategias de marketing para el buen manejo de la gestión municipal.</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.4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).	<p>Contamos con diferentes grupos de interés identificados y de igual manera los resultados les son informados.</p> <p>Todas las informaciones son revisadas y analizadas de forma minuciosa y sistemática en un tiempo establecido.</p> <p>Se cumple con su realización de acuerdo a la prioridad de la misma.</p> <p>Evidencia: acta de cabildo abierto (PPM)</p> <p>Se realiza un informe anual de todo lo relacionado a la gestión.</p> <p>Evidencia: memoria de gestión 2018 Aplicación del CAF.</p>	<p>No se evidencia.</p>

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

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización. 	<p>Se involucran los grupos de interés mediante los Cabildos Abiertos, y otras actividades afines al desarrollo del municipio.</p> <p>Evidencias: acta de cabildo abierto.</p> <p>El Ayuntamiento elabora un presupuesto anual. Cobros de impuestos, para aumento de recaudación y así cumplir con los planes.</p> <p>Evidencias: recibos de ingresos. Formulación del calendario de obras del PPM.</p> <p>Evidencias: calendario de obras. Conformación de los comités de seguimiento.</p> <p>Evidencias: formularios con los integrantes de dicho comité.</p>	<p>Aun no se han implementado objetivos estratégicos.</p> <p>No se ha implementado la evaluación de satisfacción al cliente.</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>Se hace necesitamos crear e implementar estrategias de planificación programática.</p> <p>No se realiza.</p> <p>Crear programas que nos permitan obtener los objetivos deseados.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.		No se evidencia.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se realiza.
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se realiza.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).		No se evidencia.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No se realiza.
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se realiza.
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.		No se evidencia.

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	<p>Nuestros empleados están plenamente capacitados para desarrollar las responsabilidades que se le han asignado, guiados hacia el cumplimiento de nuestra misión, visión y valores.</p> <p>Evidencias: calidad de desempeño en las diferentes áreas.</p>	<p>No se realizan análisis para tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los recursos humanos.</p> <p>No se ha formalizado por escrito un instructivo de política institucional de gestión de los recursos detallado.</p> <p>Existen debilidades en el cumplimiento de la promoción de las personas por capacidad de desempeño y ejecución por cargos. Es recomendable ejecutar los lineamientos que el MAP propone en el tema de valoración de cargos y salarios. De igual modo no existe un método de reconocimiento para el personal.</p>

<p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>Contamos con sistemas informativos.</p> <p>Evidencias: Los empleados de oficinas cuentan con computadora. En nuestro personal existe la diversidad e igualdad de oportunidades.</p> <p>Evidencias: participación de hombres y mujeres en nuestra institución, en diferentes áreas.</p>	<p>No se ha implementado hasta el momento.</p> <p>Implementar programa de reconocimiento a merito laboral.</p>
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>		<p>No Se han identificado las capacidades de las personas y las necesidades de la organización.</p>
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>		<p>Aun no se han formulado acciones de formación.</p>

<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>No se ha establecido.</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 implementa</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 existe el proceso de inducción.</p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Se promueve la movilidad dentro del personal.</p> <p>Evidencias: se han realizado algunas movilizaciones de crecimiento con nuestros empleados dentro del ámbito laboral.</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 disponemos de un programa de formación.</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>Se han realizado en varias ocasiones actividades formativas en el tema de ética y diversidad.</p>	
<p>9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido</p>		<p>No se ha aplicado procesos de evaluación de programas de formación.</p>

a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se ha diseñado un programa dirigido a la promoción y desarrollo de la mujer.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No se promueve esta cultura.
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)).		Se realizan de manera informal reuniones para aportar ideas. Pero no existe una cultura en tal sentido.
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.	El ayuntamiento cuenta con el comité de calidad, con su implementación busca aplicar acciones de mejora. Evidencias: documentación que establece la conformación del comité de calidad.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No existe Consenso entre Directores y Empleados.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		Se realizó una la encuesta. Aun No se ha ejecutado.
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.		Se realizan acciones informales y aisladas.

7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se trabaja constantemente para asegurar las condiciones laborales de nuestros empleados.	
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.	Se otorgan los permisos necesarios, para estudios, maternidad, paternidad entre otros. Evidencias: registros de vacaciones y permisos en el departamento de RRHH	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	El ayuntamiento facilita atención especial a los empleados que por su condición físicas lo requieran.	
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 implementa.

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.).	Existe una lista general de proveedores activos con los datos personales de identificación y contacto. Evidencia: Relación de proveedores.	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la		No se ha ejecutado acuerdos con estas características.

responsabilidad social, tales como el impacto socio-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.		No se han organizado colaboraciones o proyectos formales con el sector público. Se brindan colaboraciones cuando las instituciones del sector público las solicitan.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se realiza.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se ha implementado.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se ejecuta.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se ha ejecutado.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se ejecuta.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se ha ejecutado.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Se han tomado acciones de transparencia de la organización a través de informes a la prensa, publicación en pag. Web, entre otras.	

	Evidencias: diferentes publicaciones en los medios de comunicación	
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.		No se ha implementado.
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.		No se realiza.
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 realiza.
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).	Se publican trimestralmente las ejecuciones administrativas y se realizan una rendición de cuenta anual, que se lleva a cabo el 16 de agosto de cada año. Periódicamente se informan las acciones del ayuntamiento por diversas redes sociales y cuando se amerita se brindan conferencias de prensa. Evidencia: rendición de cuenta, publicaciones digitales, ruedas de prensa.	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de		No se ejecuta.

residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).		
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.		No se ejecuta.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No se ejecuta.

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Se definen proyectos y se incorporan al presupuesto municipal. Evidencias: Presupuesto Municipal.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Las áreas que intervienen en finanzas se reúnen periódicamente para analizar los riesgos y oportunidades ante la toma de decisión.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	El Ayuntamiento cuenta con un programa (Municipal) que arroja las informaciones financieras según la ejecución del gasto que se lleve a cabo y en tiempo real. Y se cumple con las normas exigidas por los organismos de control presupuestario del Estado.	

	Evidencias: entrega de los trimestres a los diferentes organismos de control nacional.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Se ha propuesto crear mecanismos que permitan asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa.	
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No se realiza en la actualidad la planificación de control presupuestario.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se realizan acciones descentralizadas de las responsabilidades financieras que permiten que las actividades planificadas se realicen en el momento adecuado.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No existe un mecanismo o logística que permita el cumplimiento de las decisiones financieras basados en los principios mencionados.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se aplica.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.		No se ejecuta.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.		No se ejecuta.
3. Controlar constantemente la información y el		No se ejecuta.

<p>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> <ol style="list-style-type: none"> 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización. 	<p>Se garantiza el acceso y el intercambio de la información a través de la Oficina de Acceso a la Información, página web, redes sociales, entre otros.</p> <p>Se garantiza el acceso y el intercambio de la información a través de la Oficina de Acceso a la Información, página web, redes sociales, entre otros.</p>	<p>Las informaciones se difunden de manera informal (verbal), sin un canal específico al cual puedan acceder todos los empleados.</p> <p>No se ha realizado.</p>
---	---	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 		<p>No se evidencia.</p> <p>No se implementa.</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>Se evidencia el uso seguro y eficaz de la tecnología por capacidades de las personas.</p>	<p>No se aplica.</p> <p>No se evidencia. No se implementa. No se implementa. No se implementa. No se implementa.</p> <p>No se implementa.</p> <p>No se implementa.</p> <p>No se implementa.</p> <p>No se implementa.</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>El área de la zona urbana del municipio y la ubicación del ayuntamiento no crean conflictos con el transporte, la centralización y los servicios que presta el Ayuntamiento Municipal El Factor.</p> <p>Evidencia: ubicación geográfica del Ayuntamiento. La instalación del primer piso del edificio del Ayuntamiento ofrece accesibilidad para todos los usuarios con y sin limitaciones físicas.</p> <p>Evidencia: existencia de rampas para discapacitados, estructura adecuada para el desplazamiento. Se evidencia un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios.</p> <p>El Ayuntamiento designa fondos presupuestarios anuales para el mantenimiento de los medios de transporte con los que cuenta. El ayuntamiento cuenta con un amplio parqueo para clientes/usuarios y empleados, de igual modo en el primer nivel cuenta con rampas para aquellas personas con algún tipo de discapacidad, y su ubicación geográfica permite el acceso directo al transporte Público.</p>	<p>El segundo piso del ayuntamiento presenta limitaciones de accesibilidad para personas con discapacidad.</p> <p>No se evidencia un equipamiento adecuado en las diferentes oficinas.</p> <p>No se ejecuta.</p>
--	---	--

7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	El ayuntamiento dispone de una serie de instalaciones a disposición permanente de la comunidad local. Evidencia: parques, áreas deportivas, clubes, salón de actividades, funeraria, entre otras.	
---	---	--

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. 	Se evidencian todos los procesos financieros, planeamiento urbano, Recogida de desechos sólidos, Cementerio, archivos, Arbitrios e Hipoteca.	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>Muchos de los procesos que se realizan se organizan sin la debida planificación y por lo tanto no se tiene en cuenta que estos se orienten</p>

<ol style="list-style-type: none"> 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 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>Se asignan en el presupuesto anual.</p> <p>Evidencia: presupuesto Municipal 2019 Los procesos se simplifican y se realizan a la mayor brevedad posible, para satisfacer las necesidades de los usuarios. Se evidencian indicadores de resultados a través del SISMAP.</p>	<p>al cumplimiento de los objetivos establecidos por el ayuntamiento. No se evidencia.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se realiza.</p>
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No se evidencia.

2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No se evidencia.
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se evidencia.
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se evidencia.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se evidencia.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Se evidencia la accesibilidad fiable de información a los clientes.	
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.).		No se realiza.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se realiza.

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

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

1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		No se realiza.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No se realiza.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se realiza.
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 se realiza.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se realiza.
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 se realiza.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No se realiza.

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios. 	<p>El ayuntamiento se ha caracterizado por su esfuerzo en satisfacer las necesidades de los ciudadanos.</p> <p>El funcionamiento de la organización se basa en las legislaciones, reglamentos y normativas vigentes.</p> <p>Los productos entregados a la ciudadanía han sido recibidos con confianza y satisfacción por la ciudadanía.</p> <p>Toda la información que se maneja es clara y precisa.</p> <p>Se evidencia Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>No obstante se debe mejorar la predisposición de los colaboradores a escuchar</p> <p>Los ciudadanos no participan en la toma de decisiones de la organización.</p> <p>No existe ventanilla única, y no está publicado en lugar visible el costo de los servicios que ofrece el ayuntamiento.</p> <p>No existe diferencia de los servicios en relación a las diferentes necesidades de los clientes.</p> <p>No se ha realizado medición para determine la correcta recepción de la información de los clientes/ ciudadanos. No se realiza.</p>
--	--	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 	<p>Se involucran de los grupos de interés en el diseño, definición y toma de decisiones por parte del ayuntamiento.</p> <p>Evidencia: presupuesto participativo.</p>	<p>No se ha implementado una política de recepción y aplicación de las sugerencias. No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se han realizado procesos de revisión periódica de las necesidades.</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>El horario de servicio administrativo es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.</p> <p>El tiempo de espera en el servicio solicitado puede variar de acuerdo al tipo de solicitud. En ocasiones pueden ser respondidas inmediatamente otras requieren de evaluación.</p> <p>Existe una guía con las tarifas establecidas de cada servicio.</p> <p>Se evidencia la disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</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>6 canales de información, que son: redes sociales (Facebook, Portal. Web, Programa semanal de tv, publicidad en radio y tv. Existe una política para brindar con precisión las informaciones propias de la gestión, la cual proviene del líder.</p> <p>Se evidencian objetivos claro de transparencia a través de la oficina de libre acceso a la información.</p> <p>Es necesaria más información sobre este tema.</p> <p>Si se evidencia con los trabajos del equipo de comité de calidad, medición de avances SISMAP.</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>Se lleva a cabo el cumplimiento de los servicios y se da respuesta a las solicitudes.</p>	<p>No se sistematizan las quejas, por lo que no existen estadísticas al respecto.</p> <p>No se cuantifican estos casos.</p>

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 	<p>Los altos directivos cuentan con la capacidad necesaria para dirigir la organización.</p> <p>Si se lleva un sistema integrado de gestión.</p>	<p>Más sin embargo existen algunas debilidades en la ejecución de sus funciones.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se aplica reconocimientos al esfuerzo individual o en equipo.</p> <p>No existe una visión definida en tal sentido.</p>
---	--	---

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 	<p>Existe un excelente ambiente de trabajo y la gestión de conflictos se maneja correctamente.</p> <p>El departamento de RRHH toma en cuenta la situación de cada empleado.</p> <p>Se fomenta la igualdad de oportunidades y trato justo para todos.</p> <p>El edificio del ayuntamiento se adapta a las necesidades de la institución y los espacios definidos cuentan con las condiciones ambientales necesarias.</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 se realiza.</p> <p>No se ha implementado una política institucional para el fomento de la motivación y el empoderamiento.</p> <p>No se evidencia.</p>

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las 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 	<p>El nivel de uso de la tecnología, información y comunicación de los empleados es el adecuado.</p>	<p>No se aplican índices estadísticos para el absentismo, rotación de personal, quejas, ni huelgas.</p> <p>No se aplican estos indicadores.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No existe un involucramiento directo.</p> <p>No se evidencian.</p> <p>No se aplica.</p>

<p>personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>No se han mostrado estos conflictos entre empleados.</p>	<p>No se aplica reconocimiento al mérito individual y de equipo.</p> <p>Es muy bajo el nivel de participación voluntaria en las actividades realizadas por la organización.</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
<p>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.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o</p>	<p>Una gran parte de la ciudadanía reconoce la labor del ayuntamiento en lo relacionado con su preocupación por mejorar las condiciones de las comunidades. Igualmente reconoce y se ha integrado activamente en las actividades deportivas y culturales y de carácter ambiental.</p>	<p>Cabe destacar que existen sectores específicos que no reconocen la labor del ayuntamiento, ya sea por asuntos políticos o de intereses particulares.</p> <p>La comunidad reconoce al ayuntamiento como fuente empleadora, sin embargo también la</p>

<p>global).</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización 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.). 	<p>Se evidencia que cuando se ha solicitado informaciones, el ayuntamiento ha entregado las mismas en tiempo y condiciones establecidas por la ley.</p> <p>El ayuntamiento dispone de una partida presupuestaria para colaborar y/o participar en diferentes eventos.</p>	<p>identifica como empleadora de muy bajos sueldos. No se realiza.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se realiza.</p> <p>No se evidencia.</p>
---	---	--

9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.	Se percibe que el ayuntamiento cumple con su responsabilidad social.	
---	--	--

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 	<p>El ayuntamiento cuenta con relaciones y buena comunicación con alcaldes del entorno, la gobernación de la provincia, instituciones relacionadas con los gobiernos locales, instituciones representativas de los sectores socioeconómicos, con los que intercambian visiones y experiencias.</p> <p>El Ayuntamiento destina el 4% de su presupuesto mensual al apoyo de personas de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad, siendo beneficiado directamente 30 personas, de igual modo se priorizan los temas de salud y alimentación.</p>	<p>No se ha creado un perfil de proveedores que cumplan con los principios de responsabilidad social.</p> <p>No se evidencia.</p>

<p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>El ayuntamiento destina parte de su presupuesto de forma fija y ocasional a apoyar a grupos de ciudadanos que llevan a cabo acciones, programas, proyectos orientados al trabajo social. Estos grupos son juntas de vecinos, iglesias, organizaciones, federaciones deportivas, organizaciones culturales.</p>	<p>No se evidencia medición de impacto local sobre productos reutilizables, y de energía renovables.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se ha definido programas orientados a la prevención.</p> <p>No se han implementado medición de este tipo.</p>
---	---	---

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Resultados en términos de output (cantidad y calidad)		No se evidencian.

<p>de la prestación de servicios y productos).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto. 	<p>Se formalizan los contratos y acuerdos que lleva acabo la institución y esto permite un alto grado de cumplimiento.</p> <p>Se evidencia seguimiento al cumplimiento de las auditorías realizadas a la institución.</p>	<p>No ha sido medido.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>
---	---	---

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la 	<p>Se evidencia un buen cumplimiento en las actividades que se realizan de manera colaborativa con otras instituciones.</p>	<p>No se evidencia.</p>

<p>eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>El ayuntamiento presenta los informes presupuestarios y de ejecución presupuestaria los organismos de control nacional y hasta la fecha estos han cumplido con lo requerido y no se ha presentado ninguna observación al respecto.</p> <p>Se evidencia Eficiencia de costos, impactos logrados al menor costo posible por la aplicación del proceso de ley de compras y contrataciones).</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>En ocasiones se presentan situaciones no planificadas y presupuestadas que afectan el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p>
--	---	---

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