



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

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**Ayuntamiento de Hondo Valle**

**FECHA**

**29-10-2019**

# 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"> <li>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	<p>La misión y visión de la organización están estandarizados para todos los hospitales de nuestro nivel</p> <p>Hemos establecido un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público, que son: Transparencia, Honestidad, Unidad, Trabajo, Solidaridad, Participación, Desarrollo y Eficiencia. Evidencia: Manual protocolos de atención, Financieros.</p> <p>Hemos asegurado una comunicación de la misión, visión, valores, planes operativos anuales. El Ayuntamiento tiene como norma hacer enunciados de los valores de la institución para que los ciudadanos y demás grupos de interés conozcan los valores que identifica el centro. Evidencia: Plan operativo Anual</p> <p>Hemos revisado la Misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno tanto interno como externo. Evidencia: POA</p>	<p>Enmarcar y Colocar la misión y visión en la entrada del centro y sensibilizar a cada empleado sobre el tema.</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>La Ley 176-07 incluye normativa sobre la ética . Evidencia: Ley 176-07</p> <p>Se refuerzan los valores de confianza mutua, lealtad y respeto entre los directivos y personal. Evidencias: Apuntes de reuniones, minutas.</p>	<p>No se evidencia que se gestione 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>
--	---	---

### **SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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 organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los</p>	<p>Existe una estructura de gestión donde están representados todos los departamentos. Evidencias: Comité de calidad,</p> <p>Hemos identificado y fijado las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, por ejemplo: creado la unidad del sistema de información . Evidencia: contratación de recursos humanos, equipamiento</p> <p>Hemos insertado al POA, metas específicas, con indicadores claros y medibles</p> <p>Evidencia: Presupuesto participativo</p>	<p>Aunque tenemos claro las funciones de cada uno, no tenemos socializado un manual de organización y funciones</p>

<p>clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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”).</li> <li>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.</li> <li>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</li> <li>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</li> <li>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.</li> </ol>	<p>Contamos con un sistema de información con programas instalados que mantiene al día el flujo de informaciones, Se realiza una evaluación trimestral donde se miden los logros alcanzados de acuerdo a las metas establecidas: Evidencias programas informáticos instalados, monitoreo y evaluación trimestral del POA</p> <p>En estos momentos estamos trabajando con la autoevaluación o Guía CAF. Tenemos conformado el Comité de Calidad. Evidencia: Fotos. Registro de participantes. Carta Conformación Comité. SIASFIN</p> <p>Usamos el servicio de Net Banking para las operaciones financieras relacionadas con los proveedores. Net Banking</p> <p>Hacemos reuniones constantes para conocer y dar a conocer los planes a ejecutar, a todos los niveles. reuniones del comité de calidad, con todos los departamentos. Tenemos dos grupos de WhatsApp, uno del comité de gestión, el departamento de enfermería también para la comunicación entre empleados. Evidencia: Anotaciones. Registro participante, grupos creados. Oficina de libre acceso a la información</p> <p>El Ayuntamiento cuenta con un correo electrónico y una página web desde donde se reciben y envían informaciones sobre todas las actividades del centro,</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>cuenta con un sistema de flota conectados con la administración y el 100% de las áreas, murales informativos. Los líderes muestran el compromiso hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación. El director impulsa a la mejora continua promoviendo la cultura de innovación, motivando al personal a participar de las diferentes capacitaciones, empleados cuando el asiste a talleres</p> <p>Informamos a los grupos de interés sobre las actividades del Ayuntamiento a través de los grupos de wasap, Gestionamos la comunicación interna a través de comunicaciones que distribuimos vía los responsables de los diferentes departamentos, Evidencias: Acuses de recibo de comunicaciones, circulares, Wasap,</p> <p>Se hacen reuniones en las que se anotan las necesidades que libremente han expresado las personas en diferentes contextos. Evidencias: Anotaciones de estas necesidades comunicadas en las reuniones.</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
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	Los líderes actúan en consonancia con los objetivos, modelando los valores de	

<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>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>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.</p> <p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>	<p>la institución, además el Alcalde les motiva constantemente a cumplir los objetivos y la misión de la institución. Evidencia: Libro de asistencia</p> <p>En el Ayuntamiento se promueve la cultura de confianza mutua y de respeto. Desde el más humilde de los empleados hasta el de más alto rango es tratado con igualdad y respeto merecido. Los líderes informan y consultan de forma periódica a los empleados sobre asuntos claves de la institución. Evidencias: Comunicaciones</p> <p>El Ayuntamiento se preocupa por la capacitación de los empleados, creemos en los programas de capacitación. Actualmente se desarrolla un curso taller sobre informática modo superior donde varios empleos están participando, EVIDENCIAS: Listado de participantes, Continuamente el Alcalde, se reúne con los encargados de cada departamento a fin de poner en prácticas sus competencias y habilidades para la rendición de sus informes. Además, también las diferentes áreas se reúnen con frecuencia para garantizar y mejorar su desempeño.</p> <p>El Alcalde anima a los empleados y fomenta mediante la delegación de funciones, y anima a los empleados para que cooperen con las normas.</p>	
---	--	--



<p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</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>Evidencias: Listado de responsables de los diferentes departamentos</p> <p>El Ayuntamiento da facilidades al personal para desarrollar sus competencias, dándoles facilidades para que se superen y amplíen sus conocimientos. Evidencias: Permisos para empleados ir a la universidad, El Alcalde Municipal, nunca ha tomado decisión sin consultarla con el equipo o comité de calidad, realiza la propuesta y da participación a todos antes de la decisión final. Evidencias Listado de participantes, minutas</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</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>Hemos elaborado nuestro plan operativo anual, en el cual están insertadas todas las acciones a desarrollar durante el año. Evidencias: POA 2019</p> <p>Hemos firmado con las autoridades Hospital Municipal un acuerdo</p>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</li> <li>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.</li> <li>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</li> <li>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</li> <li>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.).</li> </ol>	<p>interinstitucional el cual establece como se manejará la recolección y disposición final de los desechos sólidos, Evidencias: Acuerdo</p> <p>Contamos con dos murales en los que se publican toda la información de interés para la organización, de acuerdo al departamento que se trate, un mural en la recepción, Evidencia: Murales</p> <p>El Ayuntamiento se rige por la ley 176-07, la cual nos impone como deben manejarse los procesos, evidencia: ley 176-07</p> <p>El Alcalde involucra constantemente a la defensa civil, cuerpo de bomberos, para todas las actividades de gestión , tales como gestión de recursos humanos, etc.</p> <p>El Alcalde mantiene relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. Evidencias: Miembro grupo Wasap Senador y Gobierno central</p> <p>Tenemos alianza con FEDOMU, Liga Municipal Dominicana, Hospital Municipal,</p> <p>El Ayuntamiento actualmente es miembro del comité local del Proyecto Agroforestal que involucra a más de treinta organizaciones comunitarias. Evidencias: Listado de participantes.</p>	
--	---	--

8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Tenemos definida nuestra cartera de servicios, Evidencias: Cartera de servicios definida, evidencia cartera de servicios	Enmarcar y Colocar la misión y visión en la entrada del ayuntamiento
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Tenemos definida nuestra cartera de servicios, Evidencias: Cartera de servicios definida, evidencia cartera de servicios	Enmarcar y Colocar la misión y visión en la entrada del ayuntamiento
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Contamos con una pagina web, donde los ciudadanos clientes pueden acceder a las informaciones del Ayuntamiento. Evidencia Pagina web	

## **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Hemos identificado los grupos de interés, dentro de los que se encuentran la Federación Dominicana de Municipios región el Valle,, Cuerpo de Bomberos Hondo Valle, Defensa Civil y Cruz Roja Dominicana. Evidencias: Acuerdos	No tenemos evidencias de que gran parte de la población organizada este integrada a las acciones del Ayuntamiento
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.	Contamos con el plan operativo anual. Evidencia: POA 2019	No tenemos plan estratégico
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.	Hemos recopilado y analizado la información relevante sobre las variables político- legales. Evidencias: POA 2019	No existen evidencias de que se ha hecho análisis situacional del entorno (PEST

<p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>Hemos recopilado y analizado la información relevante sobre la gestión a través del POA. Hacemos una recopilación periódica del desempeño y desarrollo de la organización con la Memoria Anual. Evidencias: Análisis memoria anual</p> <p>Estamos trabajando con la autoevaluación o Guía CAF. Tenemos conformado el Comité de Calidad, los cuales fueron convocados a una reunión previo al taller para compartir la finalidad de la implementación del Modelo CAF. Evidencia: Fotos. Registro de participantes. Carta Conformación Comité. FODA plan Operativo Anual POA</p>	
--	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p> <p>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.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p>	<p>Hemos traducido la misión y visión de la organización en objetivos a través del POA, Evidencias: POA</p> <p>Involucramos a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación a través POA. Evidencias: POA</p> <p>Contamos con un presupuesto bien definido, acorde con el POA, una estrategia</p>	<p>No se evidencia un plan de desarrollo</p> <p>No existen evidencias de la opinión ciudadana sobre la satisfacción de los servicios (Encuestas de satisfacción)</p> <p>No existen evidencias de la opinión ciudadana sobre la satisfacción de los servicios (Encuestas de satisfacción)</p> <p>No se evidencia organización en las compras ni contrataciones</p>

<ol style="list-style-type: none"><li>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</li><li>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</li></ol>	para asegurar los ingresos según programación Evidencias : Presupuesto-POA 2019	
---	---	--

**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"> <li>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>Contamos con el plan operativo anual, donde está todo planificado y estructurado. Evidencias: POA</p> <p>Tenemos los indicadores precisos para mantener un control de todas las acciones de manera que nos mantengamos claros en los objetivos planteados. Evidencias: Evaluación trimestral sobre producción de servicios. EJECUCNIO PRESUPUESTARIA</p> <p>Se hacen reuniones periódicas para socializar los objetivos, planes y tareas. Listados de participantes. LIBRO DE SESIONES</p> <p>Cada tres meses se hace una evaluación de los logros alcanzados en igual periodo. Evidencias: Evaluación trimestral del POA</p> <p>Cada año trabajamos con la memoria anual donde presentamos todos los productos, logros, tareas para el próximo año. Evidencias: Memoria Anual 2018.</p>	<p>No se evidencian socialización de estructura organizativa, ni manual de procesos</p> <p>No se evidencian medios de medición de satisfacción.</p> <p>No se evidencian medios de medición de satisfacción.</p>

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Existe un comité de calidad que se reúne con frecuencia. Evidencias: Acta de asamblea.	
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias )</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Realización y participación del personal a Talleres, seminarios, Diplomados, conferencias. Evidencias: Cartas invitaciones, Relación de asistencia	No se evidencia para todas las áreas, No tenemos página web.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Se han creado una pagina web, dos grupos de wasap, a través de los cuales existe una comunicación continua. Evidencias: Grupos de wasaps	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Cada departamento tiene asignado los recursos humanos necesarios para cumplir con las tareas proyectadas: Evidencias: Nomina por departamento.	
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.).	El Ayuntamiento cuenta con un presupuesto anual donde cada acción planificada tiene los recursos disponibles y un programa contable acorde con lo planeado. Evidencia: Presupuesto 2019.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No se evidencian
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencian
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	Se promueve el uso de las herramientas electrónicas, evidencia: pagina web, Grupos de Wasaps y correos	

ciudadanos/clientes.	electrónicos. Evidencias: Portales, sismap	
----------------------	--	--

### **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>Elayuntamiento cuenta con 175 empleados distribuidos en cada departamento, según cartera de servicios. Se analizan con frecuencia, pero de manera oral las necesidades de recursos humanos por área. Evidencia: Nomina por departamento</p> <p>Elayuntamiento cuenta con un encargado de recursos humanos quien ejerce sus funciones dentro del ámbito normal : Nombramiento</p>	<p>No se evidencia una Unidad de recursos Humanos</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>A principio de cada año, se hace un acuerdo para el desempeño de cada uno de los empleados que firman cada uno de ellos, donde se especifican las tareas inmediatas a cumplir y al final de cada año se hace una evaluación del desempeño. Pero en ese lapso de tiempo se monitorean las tareas acordadas. Evidencias: Acuerdo del desempeño-evaluación del desempeño</p>	<p>No se evidencia una Unidad de recursos Humanos</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>Cuando hay una necesidad de recursos humanos, buscamos los candidatos de acuerdo al perfil, remitimos su expediente al departamento correspondiente y luego el Alcalde le da el visto que considere. Evidencias: expedientes de los recursos humanos</p>	<p>No se evidencia una política de reconocimiento</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>No se evidencia un programa de incentivo</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>Cuando hay una necesidad de recursos humanos, buscamos los candidatos de acuerdo al perfil, remitimos su expediente al departamento correspondiente y luego el Alcalde le da el visto que considere. Evidencias: expedientes de los recursos humanos</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>No se evidencia un plan de capacitación</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).	Nuestro personal es seleccionado sin tomar en cuenta al género, orientación sexual, religión. Evidencias: expedientes de los empleados	
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.	Se identifica las capacidades actuales de las personas, tenemos 175 empleados y cada uno se evalúa mediante la evaluación del desempeño	
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.		No se evidencia un plan de capacitación
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.	Existe una programación para la evaluación del desempeño, con frecuencia se hacen reuniones y/o entrevistas sobre el desempeño. Evidencias: Evaluación del desempeño	
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.	Los empleados se le da la oportunidad de desarrollar habilidades y destrezas y liderazgo participando en diferentes talleres en representación de la	

	institución. Evidencias: Registro de participantes. Fotos	
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).	Al personal de nuevo ingreso se le orienta y se le acompaña sobre sus nuevas funciones. Evidencias: Entrevistas a los empleados	No contamos con un manual de inducción.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se promueve la movilidad interna del personal administrativo, ubicándolos en áreas según necesidad. Evidencias: Comunicaciones	
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).	La administración uno de sus métodos principales es promover y actualizar a sus empleados en el uso de la electrónica y la implementación de metodología de formación moderna. Evidencia: Cursos y talleres. Sistemas como el intranet DGI, NECBANKING, TSS.	No se evidencian cursos online
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.	Todas las actividades son planificadas principalmente de ética y formación dirigida por el encargado de recursos humanos Evidencias: POA,	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se evidencia una metodología para la evaluación de impacto en programas de formación y desarrollo a las personas.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	Más del 70% de los empleados del Ayuntamiento son mujeres, algunas haciendo diplomado, licenciaturas. Evidencia : Permiso para estudiar y capacitarse	No se evidencia la implementación de un sistema de carrera

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se promueve una cultura de comunicación abierta, evidencia: Entrega de guardia todos los días, reuniones del comité de gestión todos los lunes. Comité de calidad cuando lo amerita	No se evidencian listados de participación, asambleas generales de los empleados
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)).	Los empleados continuamente se acercan a sus respectivos representantes de los diferentes departamentos para aportar ideas o sugerencias. Evidencias : Buzón de sugerencias	No se evidencia un buzón de sugerencias
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 personal de salud está organizado en gremios y sindicatos, más del 70 % en cooperativas de ahorro y servicios. Evidencias : Entrevistas a los empleados	No se evidencia la conformación de la Asociación de Servidores Públicos, establecida según ley
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se evidencian encuestas sobre clima laboral
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.	Nuestros empleados tienen la oportunidad de opinar, evidencia: Registros de reuniones con el personal e individual, donde se expresan las inquietudes.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Tenemos condiciones de trabajo para nuestros empleados. Evidencia: entrega de equipos de protección como guantes, mascarillas ropas y herramientas de trabajos.	No se evidencia un manual de bioseguridad
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,	Existen condiciones, evidencia: Solicitudes de permisos, cronograma de vacaciones y se	No se evidencia un cronograma de vacaciones

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.	le otorgan los beneficios necesarios de acuerdo a la Ley 41-08. 0020	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	El Ayuntamiento tiene un alto porcentaje del personal que supera la edad de producción, estamos atentos a su situación.	No existen evidencias de gestión para el personal que aunque superan los 50 años y tienen en servicio que no les garantizan una pensión digna.
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 evidencian programas de premiación a los empleados que su desempeño sea de alta satisfacción

#### **CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS**

*Considerar lo que la organización hace para:*

##### **SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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 relación para identificarnos con los proveedores. Evidencias, Acuerdo interinstitucional, Relación de proveedores	No se evidencian socios claves de la sociedad civil
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Tenemos una alianza estratégica con FEDOMU, MAP, LMD	No se evidencian acuerdos con instituciones locales
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público,		No se evidencia

pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.		
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se evidencia
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se evidencia
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se evidencian sistema de control ni evaluación con los socios en la gestión de alianzas
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se evidencian
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se evidencian
9. Seleccionar 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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.).	Contamos con una pagina web.	No se evidencia cartera dec servicios publicada.
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.	Contamos con medios de expresión y participación ciudadana Evidencia: Buzón de sugerencias.	No hemos hecho Encuesta de Satisfacción Ciudadana.

<p>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.</p>	<p>Contamos con medios de expresión y participación ciudadana Evidencia: Buzón de sugerencias.</p>	<p>No se evidencias recolección de informaciones ni minutas donde haya participación de la ciudadanía en las consultas o tomas de decisiones</p>
<p>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.).</p>	<p>Tenemos una pagina web.</p>	<p>No se evidencia buzón de sugerencias</p>
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>Cada mes se emite un informe mensual, un informe trimestral y una memoria anual a los organismos superiores. Evidencias: Informes, pagina web</p>	
<p>6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>		<p>No se ha medido la satisfacción ciudadana</p>
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.</p>		<p>No se evidencia una cartera de servicios publicada en lugar visible</p>
<p>8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.</p>		<p>No se realiza</p>

### SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	La administración financiera está alineada en un sistema financiero, que sirve para controlar las finanzas, ahorrar tiempo y recursos económicos. Evidencia: Programa en Excel de contabilidad, NET BANKING, DDGII	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Eayuntamiento cuenta con un presupuesto , además de una evaluación trimestral, donde se analizan los riesgos y las decisiones. Evidencias: Presupuesto, Evaluación trimestral, Plan de compras.	No se evidencian por escrito análisis de riesgo
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Aseguramos la transparencia financiera y presupuestaria a través del presupuesto anual, los informes, cada informe es evaluado por el área de auditoría de la región, cada compra y pago se hace cumpliendo todos los lineamientos de la ley de compras. Evidencias: Archivos de pago. Registros contables. Informes. Memoria anual.	No se evidencia una unidad de compras y contrataciones, ni un plan de compras y contrataciones
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Se utiliza la contabilidad, y controles financieros en el momento de utilizar un objeto de gasto presupuestado y los procedimientos burocráticos para gestionar cada pago. Evidencias: Archivos de pago. Registros Contables. Informes.	



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 evidencian sistema de costeo ni estados financiero
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.		No se evidencia un departamento de compras y contrataciones.
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Existe un control de ejecución presupuestaria	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Trabajamos con los estados financieros cada trimestre en los cuales se reflejan los resultados de impacto	

#### **SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>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.</p> <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>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>	<p>El almacenamiento y mantenimiento de las informaciones se hace a través de diferentes programas informáticos Evidencia., pagina web, de archivos físicos y CD, libros</p> <p>Nos aseguramos, en todas las áreas de que cada una de la información, por insignificante que sea debe ser guarda y de fácil disponibilidad para mayor eficacia a la hora de necesitarlas: Evidencias los archivos</p> <p>Las necesidades de los grupos de interés y las necesidades internas están garantizadas para tener cualquier información requerida, siempre y cuando</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>estén dentro del marco que nos incumben. Evidencias: Archivos</p> <p>Todas las informaciones están disponibles para los empleados para ejecutar sus funciones, naturalmente con los controles de lugar. Evidencias, transferencias de datos e informaciones de una oficina a otra en los archivos, grupo wasap</p> <p>Los intercambios de conocimiento se dan constantemente entre el personal, principalmente en área de informáticas. Evidencia. Protocolos , manuales, guías, leyes</p> <p>Contamos con una oficina de libre acceso a la información</p>	<p>No se evidencia un sistema de archivos de los empleados</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>El Ayuntamiento cuenta con computadoras y servicio de Internet. En las áreas de atención al usuario y área administrativa con programas instalados, para registrar</p>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</li> <li>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de proyectos y tareas</li> <li>✓ La gestión del conocimiento</li> <li>✓ Las actividades formativas y de mejora</li> <li>✓ La interacción con los grupos de interés y asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul> </li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</li> <li>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.</li> </ol>	<p>y remitir las informaciones de acuerdo a los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>El Ayuntamiento cuenta con recursos humanos que dan uso seguro a la tecnología en las áreas administrativa, facturación, sistema de información y odontología.</p>	<p>No se evalúa.</p> <p>No se evidencia capacidad en la tecnología de los recursos humanos de las área que requieren de este sistema</p> <p>No hay una gestión formal de las tecnologías.</p> <p>No hay una gestión formal de las tecnologías.</p> <p>No hay una gestión formal de las tecnologías.</p> <p>No hay una gestión formal de las tecnologías.</p> <p>No hay una gestión formal de las tecnologías.</p>
--	--	---

**SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>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.</li> <li>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</li> <li>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> <li>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).</li> <li>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.</li> </ol>	<p>Tenemos un ayuntamiento nuevecito</p> <p>Las áreas del ayuntamiento están identificadas y equipadas, de acuerdo a los servicios que brindamos</p> <p>Existe un plan de mantenimiento que se aplica según programación.</p> <p>Existe un plan de mantenimiento que se aplica según programación.</p> <p>Tenemos un ayuntamiento nuevecito</p>	<p>No se evidencia por escrito</p> <p>No se evidencia por escrito</p> <p>no se evidencia un programa de reciclado</p>

7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	Tenemos un salón de conferencias y reuniones, donde participa la comunidad,	
---	---	--

### **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</li> <li>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</li> <li>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li> <li>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>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).</li> <li>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.</li> </ol>	<p>Cada departamento cuenta con una metodología (Rutina diaria) durante sus actividades</p> <p>Los encargados de cada departamento se aseguran de que se apliquen los procesos</p> <p>El comité de calidad se reúne con frecuencia</p> <p>Cada tres meses se realiza una evaluación trimestral del POA</p> <p>El comité de calidad se reúne con frecuencia</p>	<p>No se evidencia procesos por escrito</p> <p>No se evidencia procesos por escrito</p> <p>No se evidencian actas ni minutas de evaluación de los procesos</p> <p>No se evidencia en las estructuras de estrategia</p> <p>No se evidencia un plan de compras y contrataciones</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>En el acuerdo del desempeño, existen cinco actividades medibles como meta, las cuales están consideradas como la rutina diaria. De esa manera los procesos son simplificados.</p> <p>Se han definido indicadores de calidad con los grupos de interés.</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencian los procesos de innovación</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>Tenemos definida nuestra cartera de servicios</p>	<p>Aunque no tenemos procesos</p>
<p>2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p>		<p>No se evidencia ninguna estructura, donde los ciudadanos clientes participen en el diseño y planes de mejora</p>

3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se evidencia ninguna estructura, donde los ciudadanos clientes participen en el diseño y planes de mejora
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 ninguna estructura, donde los ciudadanos clientes participen en el diseño y planes de mejora
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 ninguna estructura, donde los ciudadanos clientes participen en el diseño y planes de mejora
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.	Contamos una oficina de libre acceso a la información, pagina web	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	Nuestra cartera de servicio tiene establecido los horarios en los que se brinda servicios.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se evidencia un sistema de respuesta 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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Estamos organizados en horarios y zonas de intervención	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No se evidencian acuerdos interinstitucionales

3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se evidencia un sistema de intercambio de datos
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se evidencia la participación de organizaciones para coordinar los procesos
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se evidencia la participación de organizaciones para coordinar los procesos
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 evidencia la participación de organizaciones para coordinar los procesos
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 evidencia la participación de organizaciones para coordinar los procesos

## CRITERIOS DE RESULTADOS

### **CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES**

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

#### **SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción**

**Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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		No se evidencian encuestas de satisfacción de usuarios



<p>soluciones personalizadas).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</li> <li>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</li> <li>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</li> <li>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.).</li> <li>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</li> <li>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</li> <li>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</li> <li>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</li> <li>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</li> </ol>	<p>El ayuntamiento, acceso a personas con discapacidad, horario de apertura, tarifario de servicios. Todas las acciones del ayuntamiento están enmarcadas en la ley 176-07</p> <p>La cartera de clientes del ayuntamiento cubre todos los géneros y edades</p> <p>La atención al usuario se realiza de manera directa con los grupos de interés</p> <p>Todo el personal al frente de cualquier servicio está capacitado para brindar la correcta recepción de la información a los clientes/ciudadanos.</p> <p>El hecho de que los usuarios continúen recibiendo servicios cada vez que lo necesitan y se retiren sin observarse en ello una queja, es producto de su nivel de satisfacción.</p>	<p>No se evidencia la participación de los ciudadanos clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia una unidad de atención al usuario</p> <p>No se evidencia una unidad de atención al usuario</p> <p>No se evidencian encuestas de satisfacción de usuarios No se evidencia una medición de la percepción del ciudadano cliente</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"> <li>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.</li> <li>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</li> <li>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</li> <li>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</li> <li>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</li> </ol>	<p>Existe un comité de calidad participa de manera activa en los planes operativos y de mejora del ayuntamiento</p> <p>Casi el 80 de las sugerencias que no afecten la calidad de los servicios que brindamos son implementadas</p> <p>La adquisición de equipos innovadores para brindar servicios nos hace elegantes.</p> <p>El ayuntamiento cuenta con indicadores establecidos según POA, donde se reflejan a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes, ya que en nuestra cartera de clientes identificamos los nacionales haitianos con una cultura diferente.</p> <p>Se trazan metas mensuales, trimestrales y anuales y se evalúan de manera trimestral y el grado en que se cumplen.</p>	<p>No se evidencia físicamente las Sugerencias recibidas e implementadas.</p>

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</li> <li>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</li> <li>3. Costo de los servicios.</li> <li>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</li> </ol>	<p>Eayuntamiento brinda servicios de consulta de 8 A.M. a 2:00P.M de lunes a viernes,. Evidencia: Cartera de servicios</p> <p>El ayuntamiento cuenta con un sistema de tarifario de acuerdo al servicio que brinda</p>	<p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia oficina de quejas y conflictos</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Tenemos una cartera de servicios visible, Data show, pagina web, oficina de libre acceso a la informacion	No aplica
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Tenemos una cartera de servicios visible, Data show, pagina web, oficina de libre acceso a la informacion	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Tenemos una cartera de servicios visible, Data show, pagina web, oficina de libre acceso a la informacion	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Tenemos una cartera de servicios visible, Data show, pagina web, oficina de libre acceso a la informacion	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No hay medición formal de estos indicadores.
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No se mide
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No se han establecido ni publicado estos estándares.

### **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"> <li>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</li> <li>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</li> <li>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</li> <li>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</li> <li>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</li> <li>6. La responsabilidad social de la organización.</li> </ol>	<p>Existe un comité de calidad que se reúnen continuamente al momento de tomar decisiones.</p> <p>Aunque se nota un involucramiento de las personas en las actividades de mejora</p> <p>Todo el personal, conoce el compromiso ético. Evidencia: normas y protocolos</p> <p>El comité de calidad se reúne con frecuencia</p> <p>Brindar servicios con calidad a toda la población sin distinción de raza, clero o grupo étnico.</p>	<p>No, se ha medido la percepción de los munícipes</p> <p>No se evidencian actas, minutas de las reuniones, tampoco en lugar visible la misión, visión y valores</p> <p>No se evidencia plan de mejora</p> <p>No se evidencia actas o minutas de esta actividad.</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"> <li>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.</li> <li>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</li> <li>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</li> <li>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y</li> </ol>	<p>El personal directivo al momento de ser contratado se escoge mediante un perfil que demuestra su capacidad, el que además se evalúa constantemente.</p> <p>Con los lineamientos de los planes , se procede entonces a trabajar con el POA, tomando en consideración de demanda.</p> <p>Un acuerdo del desempeño se hace al inicio de cada año y una evaluación al final.</p>	<p>No se evidencia un perfil académico en algunos directivos que este con los lineamientos de las funciones que ocupa</p> <p>No se evidencia un programa de incentivo</p>

de equipo es reconocido.		
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	Estamos trabajando de manera constante para auto-sostenibilidad	

### Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</li> <li>La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</li> <li>La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</li> </ol>	<p>Aunque los espacios son estables, debido a que no tenemos historia de conflictos internos, la promoción a un buen clima de trabajo se hace continuamente.</p> <p>Tenemos un personal que trata siempre de superarse, se les conceden permisos de estudios, para buscar su salud dentro de un ambiente tranquilo y sin dificultades.</p> <p>Somos un ayuntamiento nuevecito</p>	<p>No se evidencia encuestas de clima laboral</p> <p>No se evidencia encuestas de clima laboral</p> <p>No se evidencia encuestas de clima laboral</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"> <li>Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</li> <li>Motivación y empoderamiento.</li> </ol>	<p>Se orienta constantemente sobre el empoderamiento del ayuntamiento, pues sobre todo, el personal técnico y profesional lo consideran como su</p>	<p>No se evidencia plan de carrera ni de desarrollo de competencia</p>

3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	segunda casa, ya que pasaran para de su vida en él.	No se evidencia plan de carrera ni de desarrollo de competencia
--	---	---

**SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>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).</li> <li>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</li> <li>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</li> <li>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>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).</li> <li>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</li> </ol>	<p>Un libro registro diario de la asistencia está a la vista para todos. Un listado de distribución por departamento, nos mide nivel de absentismo</p> <p>Una comparación al final de cada año se realiza a cada uno de los empleados relacionado con su rendimiento individual La asistencia de los empleados a las actividades de mejora, por lo general superan el 85%.</p> <p>El nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación es continuo, en vista de que ya en casi todas las informaciones se requieren los métodos tecnológicos Contamos con un plan de capacitación</p>	<p>No se evidencia buzón de quejas de los grupos de interés</p> <p>no se evidencia ningun plan de capacitacion</p>

<p>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>Cuando el personal es invitado, asiste sin dificultad.</p>	<p>No se evidencia un programa de reconocimiento individual ni de equipo No se evidencian reportes de dilemas éticos</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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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 global).</p> <p>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</p>		<p>No se mide la percepción.</p> <p>No se mide la percepción.</p> <p>No se mide la percepción.</p>

<p>carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>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.).</p> <p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		<p>No se mide la percepción.</p> <p>No se mide la percepción.</p> <p>No se mide la percepción.</p> <p>No se mide</p> <p>No se mide</p> <p>No se mide</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"> <li>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.).</li> <li>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</li> <li>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</li> <li>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</li> <li>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).</li> <li>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</li> <li>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</li> <li>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).</li> <li>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).</li> <li>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</li> </ol>		<p>No hay una medición formal de este aspecto.</p> <p>No hay una medición formal de este aspecto.</p> <p>No hay una medición formal de este aspecto.</p> <p>No hay una medición formal de este aspecto.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p>

## **CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

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

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</li><li>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</li><li>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</li><li>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</li><li>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</li><li>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</li><li>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</li></ol>	<p>Al final de cada año se presenta al público la rendición de cuentas del periodo programado</p> <p>La organización cumple con todos los acuerdos y contratos establecidos.</p> <p>En estos momentos se nos realiza la primera evaluación del POA.</p> <p>En la Presentación memoria anual es necesario hacer análisis comparativo de los productos</p>	

### **SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</li><li>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).</li></ol>	<p>Contamos con 175 empleados, necesarios para cubrir la cartera de servicios que ofrecemos</p>	<p>No hay una medición formal de estos resultados.</p>

<p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <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>Evaluación del desempeño realizada cada año y aumento en la infraestructura tecnológica</p> <p>En la presentación de la rendición de cuentas, se hace un estado comparativo de los productos y servicios</p> <p>Los acuerdos se cumplen con normalidad</p> <p>La disminución de la burocracia administrativa con el uso de la tecnología a permitido, mejora de la calidad de la prestación de servicios</p> <p>Cada mes se realiza una revisión exhaustiva de las cuentas del ayuntamiento</p> <p>Cumplimos de manera satisfactoria con los objetivos presupuestarios y financieros</p>	<p>No se evidencian</p> <p>No se evidencian</p> <p>No se evidencian</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.