



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE VILLA ALTAGRACIA

FECHA

OCTUBRE, 2020

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

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

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

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

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

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

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y 		<p>La organización no ha formulado ni desarrollado su misión ni visión</p> <p>La organización no ha establecido un marco de valores alineado con la misión y visión de la organización</p> <p>No se asegura una comunicación formal de misión, visión, valores y objetivos que abarque a todos los grupos de interés y empleados</p> <p>No se revisa de manera periódica la misión, visión y valores</p> <p>No se desarrolla un sistema de gestión para prevenir comportamientos no éticos</p> <p>No se gestiona la prevención de la corrupción, ni se han identificado potenciales áreas de conflictos de interés</p> <p>No hay evidencias de que se refuerce la confianza mutua, lealtad y respeto entre directivos y empleados</p>

valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).		
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 	<p>El Ayuntamiento cuenta con una estructura organizativa establecida y aprobada por el MAP, evidencia: Resolución</p>	<p>No se han definido las funciones ni competencias de los cargos ni se asegura un sistema por procesos y alianzas</p> <p>No se identifican las prioridades de cambios necesarios relativos a los diferentes aspectos de la gestión de la organización La organización no define ni mide sus resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas</p> <p>El organismo no cuenta con un sistema de gestión de la información</p> <p>No se aplican los principios de GCT ni se han instalado sistemas de gestión de la calidad</p> <p>No se ha formulado una estrategia de administración electrónica alineada con la estrategia y los objetivos organizacionales</p>

<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>		<p>No se han generado las condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo</p> <p>No se crean formalmente las condiciones para una comunicación interna y externa eficaz</p> <p>No se han documentado acciones concretas que demuestren el compromiso de los líderes hacia la mejora continua y la innovación</p> <p>No hay evidencias de que se comunique a los empleados y grupos de interés las iniciativas del cambio y sus efectos esperados</p>
--	--	---

SUBCRITERIO I.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>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>No se presentan evidencias de que los líderes actúan en consonancia con los objetivos y valores establecidos</p> <p>No se documentan acciones que evidencien que la organización promueve una cultura de confianza y respeto entre líderes y empleados</p> <p>No se evidencia que los empleados son informados y/o consultados sobre asuntos claves relacionados con la organización</p> <p>No cuentan con herramientas formales para apoyar los empleados en el desarrollo de sus tareas y planes</p> <p>No se proporciona, de manera formal, retroalimentación a empleados para mejorar su desempeño</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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>La organización no cuenta con un sistema que asegure que se anime, fomente y potencie a los empleados</p> <p>No se promueve de manera formal y sistemática una cultura del aprendizaje y desarrollo de competencias</p> <p>No se evidencia apertura de los directivos a recibir sugerencias ni a otorgar retroalimentación a los empleados</p> <p>No se reconocen de manera formal ni se premian los esfuerzos de los empleados</p> <p>No cuentan con una política de Recursos Humanos para gestionar el personal de la alcaldía</p>
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 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>No están formalmente identificados todos los grupos de interés ni se definen sus principales necesidades</p> <p>No se evidencia que la organización ayuda a las autoridades políticas en la definición de políticas públicas relacionadas con su quehacer</p> <p>No se documenta formalmente el proceso mediante el cual las políticas públicas son incorporadas a la organización</p> <p>No hay evidencias de si la organización comprueba que sus objetivos y metas para productos y servicios están alineados con las políticas públicas relevantes y las decisiones políticas</p>

<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</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>No se evidencia que se involucre a políticos y grupos de interés en el desarrollo de un sistema de gestión para la organización, ya que no se ha definido este sistema</p> <p>No se demuestran relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas adecuadas</p> <p>No se desarrollan y mantienen alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales</p> <p>No se evidencia que representantes de la organización participen en actividades organizadas por asociaciones profesionales, representativas y/o grupos de presión</p> <p>No se evidencian registros de actividades orientadas a la promoción del conocimiento público y reputación, realizadas desde el Ayuntamiento</p> <p>No se desarrolla un concepto de marketing para productos y servicios centrado en los grupos de interés</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
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>		<p>No se han identificado formalmente todos los grupos de interés relevantes para la organización</p>

<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <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>Se levantó información sobre los ciudadanos-clientes en encuesta realizada en 24 barrios. También se han realizado reuniones con el clúster ecoturístico, la Mesa de Seguridad Ciudadano, el Plan Estratégico y otras instituciones.</p> <p>Evidencias: Informes de reuniones referidas.:</p>	<p>No se recopilan, analizan y revisan de manera sistemática informaciones sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés</p> <p>No se recopilan, analizan y revisan de manera sistemática informaciones sobre variables específicas de tipo político-legales, socio-culturales, demográficas, etc.</p> <p>No se evidencia que se recopile de manera sistemática informaciones relevantes sobre la gestión, desempeño o desarrollo de la organización</p> <p>No se evidencia la realización de FODA, análisis de gestión de riesgo, ya que no se realiza el diagnóstico organizacional</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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>Se han realizado reuniones con instituciones de la sociedad civil.</p> <p>Evidencias: convocatorias, registros y fotografías.</p>	<p>No se realiza análisis de riesgos como insumo para la planificación</p> <p>No se evidencia que el Ayuntamiento involucra a los grupos de interés en el desarrollo de sus acciones.</p> <p>No se evalúan las tareas existentes ni se mide 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>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>		<p>No se asegura la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización</p> <p>No se evidencia la forma en que la organización equilibra las tareas con los recursos, considerando las presiones y necesidades de los grupos de interés</p> <p>No se ha documentado una política formal de responsabilidad social, integrada a la estrategia y planificación del Ayuntamiento</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>No se ha establecido la gestión de los procesos ni se han establecido los procesos ni la estructura organizativa</p> <p>No se demuestra que los objetivos son traducidos en planes para todos los individuos de la organización</p> <p>No se evidencia que se desarrollen planes y programas que incluyan objetivos con indicadores definidos para cada unidad de la organización</p> <p>No se comunican de manera eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización</p> <p>No se desarrollan y aplican métodos monitorizar, medir y/o evaluar de manera periódica los logros de la organización y que esto abarque a todos los niveles</p> <p>No se evidencia el desarrollo ni aplicación de métodos de medición del rendimiento (eficacia y eficiencia) de la organización</p> <p>No se evidencia que la organización evalúa necesidades de reorganización y mejoras de las estrategias y métodos de planificación</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 hay evidencias de que la organización está trabajando en el desarrollo de una cultura de innovación
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No hay evidencias de que se monitoricen sistemáticamente indicadores de cambio e innovación
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se evidencia que la organización realice una planificación de la gestión de la innovación y modernización
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.).		La organización no ha implantado de manera formal un sistema de gestión del cambio
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		La organización no evidencia la planificación de un sistema de cambios y, por tanto, no asegura la disponibilidad de recursos específicos para esta gestión
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencia la planificación de un sistema de cambios
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.	La organización cuenta con documentación de soporte de los procedimientos en proceso de autorización de la OPTIC. Evidencias: Correos, registros y otros.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).	<p>Se realizó levantamiento sobre las necesidades de los recursos humanos, a través de los Encargado departamentales. Evidencia: Borradores de los levantamientos.</p> <p>Se ha emitido una Resolución que establece el reconocimiento a empleados Evidencia: Resolución</p>	<p>No se evidencia que se analicen las necesidades de RRHH, en función de las necesidades y expectativas de los grupos de interés</p> <p>No han desarrollado una política de gestión de RRHH que involucre al personal de los Ayuntamiento</p> <p>No cuentan con métodos para asegurar que las capacidades de las personas sean las adecuadas</p> <p>No se desarrolla ni implementa una política de RRHH, que establezca los lineamientos para los diferentes aspectos de la gestión.</p> <p>No se implementan acciones orientadas específicamente a apoyar una cultura del desempeño</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>Se realiza un análisis de la formación académica de cada postulante para comparar con las exigencias del puesto. Evidencias: Plan de capacitación.</p> <p>Se considera la diversidad, mediante un programa diseñado para personas con necesidades diferentes, jóvenes y mujeres.</p>	<p>El Ayuntamiento no cuenta con la descripción de sus puestos y funciones, por lo que no se utilizan los perfiles de competencias</p> <p>No se forman los recursos humanos con base en las necesidades de desarrollo de los servicios on-line y de administración electrónica</p> <p>No gestionan el proceso de selección ni de carrera profesional.</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 identifican las capacidades y competencias de las personas</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>Se han realizado capacitaciones a través del INAP. Evidencia : Certificados</p>	<p>La organización no ha establecido una estrategia de desarrollo de capacidades</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 cuentan con un plan de formación y desarrollo de personal, en línea con la estrategia</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 desarrollan las habilidades gerenciales ni de liderazgo</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>Los nuevos empleados reciben orientación de los encargados de cada departamento. Evidencias: Correos</p>	<p>No se evidencia que se proporcione apoyo o acompañamiento a los nuevos empleados</p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>		<p>No se promueve la movilidad interna o externa de empleados</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>La organización no promueve métodos modernos 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 ha recibido formación de estos temas de parte del INAP. Evidencia : Certificados</p>	<p>No se planifica ni se promueve formación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de intereses, diversidad y ética</p>
<p>9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.</p>		<p>No se evalúa el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas</p>
<p>10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.</p>		<p>No se revisa la necesidad de promover carreras para las mujeres</p>

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 una cultura de comunicación abierta y de motivación para el trabajo en equipo
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).		No se presentan evidencias de que se cree un entorno para propiciar de manera formal el aporte de ideas y sugerencias por parte de los empleados
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.	Se involucra a los empleados y sus representantes, a través del Comité de Desarrollo y el Comité de Calidad. Evidencia: Carta del comité	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se evidencia de que se procure el consenso entre directivos y empleados sobre los objetivos y como conseguirlos
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se ha realizado encuesta que involucre a los empleados
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 motiva que los empleados opinen sobre la gestión, mediante el contacto directo con el área de RRHH, Evidencias: Listado de reuniones	No hay evidencias de que los empleados tienen oportunidades para opinar de manera formal sobre la calidad de la gestión de RRHH.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.		No cuentan con políticas de recursos humanos para asegurar buenas condiciones de trabajo, incluyendo lo relativo al cuidado de la salud y seguridad laboral
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		No cuentan con políticas de recursos humanos que garanticen condiciones para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal

información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se ha elaborado una política para prestar atención a necesidades de empleados más desfavorecido
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 proporcionan planes y métodos adaptados para premiar a las personas de maneras no monetarias

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.).	El Ayuntamiento cuenta con un banco de proveedores, quienes han debido entregar toda la información requerida para poder elaborar los expedientes de compra, evidencia: Expedientes de expediente.	No se han identificado socios clave para establecer el tipo de relaciones que corresponde según corresponda.
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.		No se evidencia que la organización gestione y desarrolle acuerdos de colaboración adecuados.
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.	El Ayuntamiento de Villa Altagracia mantiene colaboraciones con organizaciones se evidencia en: Ministerio de Hacienda, Superintendencia de Bancos, Policía Nacional, DGII, Cámara de Cuentas, entre otros.	No se evidencia el tipo de proyectos que se han desarrollado mediante las colaboraciones realizadas con diferentes instituciones.

	Evidencias: Acuerdos de colaboración con esas instituciones.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	El Ayuntamiento remite informaciones de manera periódica para dar seguimiento a las colaboraciones. Evidencias: Comunicaciones remitidas.	No se evidencia que la organización cuenta con un sistema formal de monitoreo y evaluación periódica de los acuerdos realizados.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se evidencia que se haya identificado formalmente la necesidad de alianza público-privada (APP)
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se evidencia en la organización una gestión formal de las alianzas/colaboraciones
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		NO APLICA
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No tienen evidencias de actividades para intercambiar buenas prácticas (benchlearning/ bechmarking)
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se evidencia que se consideren criterios para la selección de los proveedores, aplicando criterios de responsabilidad social

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.).		La organización no cuenta con una política proactiva de información
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.	Se realizaron encuesta de evaluación de la satisfacción de los ciudadanos-clientes en los primeros 120 días de gestión. Evidencia: Informe de la encuesta.	No hay evidencias de que se anime formalmente a los ciudadanos a que se organicen para expresar sus necesidades ni de que se apoyen las alianzas con otros actores de la sociedad

<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>No se evidencia como se incentiva a los ciudadanos a involucrarse en la toma de decisiones de la organización</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>No se evidencia la definición de un marco formal de trabajo para recoger datos, sugerencias o quejas de ciudadanos clientes</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>A través de la página de libre acceso, la organización asegura la transparencia de las Informaciones. Evidencias: Página web, Sección de transparencia.</p>	<p>No se asegura la transparencia –hacia la ciudadanía– acerca del funcionamiento y el proceso de toma de decisiones de la organización</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 han definido formas de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios</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 ha desarrollado de manera formal una gestión de las expectativas de los ciudadanos. No se ha elaborado su carta compromiso</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>La organización dispone de informaciones de las operaciones realizadas. Evidencias: Solicitudes de los ciudadanos.</p>	<p>No se evidencia un aseguramiento de la disponibilidad de información relativa al comportamiento de los ciudadanos clientes</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.		El Ayuntamiento no cuenta con una gestión financiera alineada con los objetivos estratégicos
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No se analizan los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.		No hay evidencias de que se asegure la transparencia financiera y presupuestaria
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No se evidencia que en la organización se usen sistemas de contabilidad de costos
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 introducen sistemas de control de costos en los proyectos o programas
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.		No se delega ni descentralizan responsabilidades financieras entre las diferentes áreas
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se realiza análisis costo-beneficio para la toma de decisiones de inversión y control financiero
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se evidencia la inclusión de datos de resultados en los documentos presupuestarios

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.		La organización no ha desarrollado un sistema para gestionar la información

<ol style="list-style-type: none"> 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (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>No se garantiza que la información externa disponible sea recogida, procesada y usada eficazmente No se realiza un control constante de la información y el conocimiento.</p> <p>La organización no ha desarrollado canales internos de comunicación</p> <p>No se realiza un permanente intercambio de conocimientos entre el personal de la organización</p> <p>No se garantiza el acceso e intercambio de información relevante y su presentación para los usuarios</p> <p>No se garantiza formalmente la retención de información y el conocimiento clave, en caso de salida de empleados de la organización</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 		<p>La organización no desarrolla}o un sistema propio de gestión de la tecnología No se evalúa la relación costo-beneficio de las tecnologías usadas</p>

<p>retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos. 		<p>No se desarrollan acciones orientadas al uso seguro, eficaz y eficiente de las tecnologías</p> <p>No se gestiona la aplicación de las tecnologías adecuadas para la gestión de todos los aspectos relevantes de la organización</p> <p>No se ha definido como las TICs pueden ser utilizadas de manera general para mejorar el servicio</p> <p>No se ha adoptado un marco de trabajo para las TICs ni para los servicios online</p> <p>No se evidencia que la organización esté atenta a las innovaciones tecnológicas</p> <p>No se evidencia que se ha considerado el impacto socio-económico y medioambiental de las TICs</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. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local. 		<p>La organización no cuenta con un plan que equilibre la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico, atendiendo a las necesidades de los usuarios</p> <p>No hay un aseguramiento del uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos de la organización</p> <p>No se evidencia que la organización tenga un programa de mantenimiento de las instalaciones con procedimientos claramente establecidos</p> <p>No se garantiza de manera formal el uso eficaz, eficiente y sostenible de medios de transporte y recursos energéticos</p> <p>No se evidencia que la organización garantice una adecuada accesibilidad física a sus instalaciones, atendiendo a las necesidades y expectativas de empleados y usuarios</p> <p>No se ha desarrollado una política integral para gestionar los activos físicos</p> <p>No se ha establecido una política que permita poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

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

<p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>		<p>No se han identificado ni documentado los procesos de la organización</p> <p>No se han identificado ni documentado los procesos de la organización</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 han identificado ni documentado los procesos nucleares ni otros procesos de la organización
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No se involucra a los ciudadano/clientes en el diseño y mejora de los servicios, ya que no están identificados ni documentados los procesos
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 han identificado ni documentado los procesos de la organización
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se han desarrollado métodos que aseguren el involucramiento de los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio ni se les prepara para esta nueva relación
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 cuenta con sistemas que aseguren el involucramiento de los ciudadanos/clientes en el diseño
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los		No se asegura que la información adecuada y fiable esté accesible a los ciudadanos/clientes

clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.		
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).		No se evidencia que se promueva la accesibilidad a la organización por diferentes medios y métodos
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se ha elaborado un sistema formal de manejo de quejas y reclamaciones recibidas

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 define toda la cadena completa de prestación de los servicios, pues no se han documentado los procesos
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No se coordinan o unen procesos con socios claves del sector privado o público, ya que no están identificados ni documentados los procesos de la organización
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se desarrolla un sistema compartido con los socios en la cadena de servicios
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 un análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se han formado grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales		No se crean condiciones para procesos inter-organizacionales

(por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No se ha creado la cultura para trabajar procesos horizontales, pues no se cuenta con una gestión de procesos

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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). Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 		<p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de su imagen global y reputación</p> <p>No mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de cómo la organización los involucra y les da participación en los procesos de trabajo y la toma de decisiones</p> <p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de su accesibilidad (Acceso para discapacitados, transporte público, horarios y acceso a servicios)</p> <p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de la transparencia con que ésta se maneja</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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>Se realizó encuesta de evaluación de los primeros 120 días de gestión.</p>	<p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de la calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de los productos y servicios que éstas ofrecen</p> <p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de</p> <p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de la diferenciación de sus servicios en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de</p> <p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca de la correcta recepción de la información que esta les ofrece</p> <p>La organización no mide la percepción de los ciudadanos/clientes acerca del nivel de confianza hacia ésta y hacia sus productos y servicios.</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. 		<p>La organización no mide los resultados que está obteniendo en relación con el grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.</p> <p>La organización no mide los resultados que está obteniendo en relación con el número de sugerencias recibidas e implementadas</p> <p>La organización no mide los resultados que está obteniendo en relación con el grado de utilización de</p>

<p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>		<p>métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes</p> <p>La organización no mide los resultados que está obteniendo en relación con los indicadores de cumplimiento en relación al género y la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>La organización no mide los resultados que está obteniendo en relación con el alcance de la revisión periódica para supervisar las necesidades cambiantes de los grupos de interés y el grado en que se cumplen.</p>
---	--	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p> <p>3. Costo de los servicios.</p> <p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>		<p>La organización no mide los resultados en relación con su horario de atención</p> <p>La organización no mide los resultados en relación con el tiempo de espera para prestar el servicio</p> <p>NO APLICA</p> <p>La organización no mide los resultados en relación con la disponibilidad de información acerca de la 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
<p>1. Número de canales de información y su eficiencia.</p> <p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p>		<p>La organización no mide los resultados en relación con el número de canales de información y su eficiencia hacia los diferentes grupo de interés</p> <p>La organización no mide los resultados en relación con la disponibilidad y precisión de la información para los grupos de interés</p>

<p>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p> <p>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</p> <p>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p>		<p>La organización no mide los resultados en relación con la disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización para los grupos de interés</p> <p>NO APLICA</p> <p>No se miden los resultados en relación con el alcance de los esfuerzos realizados por la organización para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información</p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</p> <p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</p>		<p>La organización no mide los resultados del número y tiempo de procesamiento de las quejas</p> <p>La organización no mide los resultados del número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso</p> <p>La organización no mide los resultados del cumplimiento de los estándares de servicio publicados. No cuenta con carta de servicios</p>

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</p>		<p>La encuesta de clima aplicada no incluyó como factor la imagen y rendimiento global de la organización</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 		<p>No se mide la percepción de los colaboradores acerca de su involucramiento que les permite la organización en la toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores</p> <p>La organización no mide la percepción de los colaboradores acerca de la participación de las personas en las actividades de mejora</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca de su conocimiento de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradla percepción de los colaboradores acerca de los mecanismos de consulta y dialogo que les provee la organización</p> <p>No se mide la percepción de los colaboradores acerca de la responsabilidad social de la organización</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 		<p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradla percepción de la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir</p> <p>La organización no mide la percepción de los colaboradores acerca del diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradla percepción de los colaboradores acerca del</p>

<p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>		<p>reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca de la calidad del reconocimiento otorgado al esfuerzo individual y de equipo</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca del enfoque de la organización para los cambios y la innovación</p>
---	--	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p> <p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>		<p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca del ambiente de trabajo</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca del enfoque de la organización hacia las cuestiones sociales que les competen</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca de cómo la organización toma en consideración la igualdad de oportunidades y el trato justo para todos</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca de la</p>

		disposición u organización del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. 		<p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores en relación al desarrollo de competencias (No cuentan con un plan de carrera)</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca de la motivación y empoderamiento que reciben</p> <p>La organización no presenta resultados de medición sobre la percepción de los colaboradores acerca del acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos</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 		<p>Las organización no mide los resultados de los indicadores de desempeño de las personas, ya que no cuenta con una unidad de Recursos Humanos</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con la motivación e implicación de las personas en las actividades o compromisos de la organización</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con el rendimiento individual</p>

<p>las evaluaciones).</p> <p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p> <p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>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).</p> <p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</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 mide indicadores de desempeño relacionados con el nivel de involucramiento de los empleados en las actividades de mejoras de la organización</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con el nivel de uso de las tecnologías por parte del personal</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con el desarrollo de las capacidades de las personas</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y responder a sus necesidades</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con la frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con el número de dilemas éticos reportados</p> <p>No mide indicadores de desempeño relacionados con la frecuencia de la participación voluntaria de los empleados en actividades relacionadas con la responsabilidad social de 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
<ol style="list-style-type: none">1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).		<p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes</p> <p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca de la reputación de la organización</p> <p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca del Impacto económico de la organización en la sociedad</p> <p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca del enfoque de la organización hacia las cuestiones medioambientales</p> <p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca del impacto social de la organización en relación con la sostenibilidad</p>

<ol style="list-style-type: none"> 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. 		<p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca del impacto de la organización en la sociedad en lo relativo a la calidad de la participación democrática</p> <p>No se realizan mediciones de la percepción del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético</p> <p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada</p> <p>No se realizan mediciones de la percepción de los ciudadanos acerca de la cobertura mediática recibida por la organización en relación con su responsabilidad social</p>
---	--	--

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 		<p>La organización no cuenta con mediciones de Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de la calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). 9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad). 		<p>La organización no cuenta con mediciones del grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación No se registran actividades de apoyo destinado a las personas en situación de desventaja</p> <p>No se registran acciones –como empleador- de apoyo a políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja</p> <p>No se registran acciones de apoyo a proyectos de desarrollo internacional ni participación de sus empleados en actividades filantrópicas No se registran acciones de apoyo a la participación social de sus empleados, los ciudadanos u otros grupos de interés No se realizan mediciones de la participación en actividades de intercambio de conocimientos e información con otros</p> <p>La organización no registra programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados</p> <p>No se realizan mediciones de acciones relacionadas con la responsabilidad social de la organización</p>
---	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. 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>La organización no cuenta con mediciones sobre la calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>resultados en cuanto al impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecido</p> <p>La organización no presentó los resultados de medición trimestral de los niveles de calidad de los servicios</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto al grado de cumplimiento de contratos/acuerdos con las autoridades</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados de benchmarking</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto</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). 		<p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto a la respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto a su eficiencia en la gestión de los recursos disponibles</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.). 		<p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto a la mejora de su desempeño y de la innovación en productos y servicios</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados de actividades de benchmarking</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto a la eficacia de las alianzas</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto al valor añadido del uso de la información y de las tecnologías</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto al</p> <p>La organización no mide los resultados de las inspecciones o auditorías</p> <p>La organización no reporta mediciones de resultados de la participación a concursos o premios de calidad</p> <p>La organización no mide los resultados de las inspecciones o auditorías de la gestión financiera</p> <p>La organización no cuenta con mediciones de resultados en cuanto a la eficiencia de costos</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.