



***Ayuntamiento de Villa Tapia***

***AUTODIAGNOSTICO CAF***

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

## CRITERIOS FACILITADORES

### CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

#### SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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> <li>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.</li> </ol>	<p>Se evidencia que fue formada y esta puesta en el pasillo a la vista de todos</p> <p>Se evidencia que estos valores están alineados con la visión de la organización del sector público</p> <p>Publicamos la misión y visión de la institución en el mural informativo y los portales web.</p> <p>revisamos periódicamente los procesos internos y los aplicamos</p> <p>Contamos con un código de ética</p>	<p>se evidencia que fue elaborado por los grupos de interés empleados</p> <p>No se evidencia</p> <p>se evidencia ya contamos con los mismos</p> <p>se evidencia</p> <p>No se evidencia</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>Nuestro código de ética previene la corrupción</p>	<p>No se evidencia</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>Se evidencia mediante las reuniones que se realizan los jueves de cada semana</p>	<p>No se evidencian normas para un buen liderazgo</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de</p>	<p>Se evidencia mediante la creación del organigrama, por parte del consejo</p> <p>Se identifican y se fijan las prioridades a través del plan de ordenamiento anual y la aplicación del presupuesto participativo</p> <p>Se definen los resultados a través de la rendición de cuentas del presupuesto participativo</p>	<p>No se evidencia el sistema de gestión de procesos</p> <p>No se evidencia</p> <p>se evidencia</p>

los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).

4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión

se evidencia

<p>de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Se aplican a través de la herramienta CAF</p> <p>Se hace a través del portal, OAI y Sismap</p> <p>Se evidencia los procesos y gestiones de proyectos</p> <p>Se evidencia los canales para la comunicación interna</p> <p>Se evidencia que los líderes demuestran compromiso para implementar las actividades pertinentes</p> <p>Se puede evidenciar mediante los proyectos realizados</p>	<p>no evidencia</p> <p>no evidencia</p> <p>Gestión de proyectos   Capacitación de personal</p> <p>se evidencian medios eficaces para la comunicación externa   a través de redes, páginas web, revistas.</p> <p>se promueve la cultura de innovación   con la implementación de capacitación de todo personal</p> <p>se ve evidenciado a través del trabajo en equipo</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.	se evidencia con el respeto mutuo que se tiene con todas las instituciones	No se evidencia
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	se evidencia confianza mutua entre empleados y los líderes	No se evidencia
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.		se evidencia la consulta periodica a los empleados taravez de las reuniones semanales donde todos tienen voz y voto.
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.	Se evidencia con el otorgamiento de propuestas para realizar objetivos generales	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Se puede evidenciar de manera grupal	se evidencia un método establecido ya que en la actualidad hay un plan de capacitación atraves de infotep
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Se evidencia mediante informes orales y escritos	se evidencia informes de manera formal o manera escrita realizados semanales
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Se puede evidenciar en la elaboración reciente del plan de capacitación	en la actualidad contamos con plan de capacitación de empleados
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Se evidencia a través de las reuniones que se solicita con los involucrados	<b>se realizan reuniones todos los jueves</b>
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Se evidencia a través de las premiaciones que se hacen mensualmente	<b>y la celebración de cumpleaños mensuales</b>
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.		se creó la ASP la cual le brinda soporte a todos los empleados



**SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</li> <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> <li>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</li> </ol>	<p>Se evidencia con el presupuesto participativo</p> <p>Se evidencia mediante la ejecución de los servicios coordinados con diferentes organizaciones publicas</p> <p>Se evidencia mediante grupos de interés como fedomu etc.</p> <p>Se evidencia a través del estado</p> <p>Se evidencia asociaciones de estudiantes e iglesias</p> <p>Se evidencia mediante apoyo logísticos y asociaciones de estudiantes</p>	<p>se evidencia todos los grupos de interés</p> <p>se evidencia acuerdos con las distintas instituciones tales como Ucateci, infotep e indotel</p> <p>se evidencia acuerdos institucionales</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>con las cuales hacemos intercambios y les damos aportes para su desarrollo</p> <p>también atreves de soporte a sus actividades</p>

9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Se evidencia a través de la prensa y páginas web	No se evidencia
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.		se evidencia por los catálogos de servicios y publicación en redes

## **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.	Se identifican los grupos relevantes	existe comunicación de resultados
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.	A través del presupuesto participativo, se realiza y analiza de forma sistemática	existe monitoreo de satisfacción realizado por el comité de seguimiento
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.		hay evidencia las cuales son subidas a la pagina y al sismap
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/ desarrollo de la organización.		hay evidencia la misma está disponible en revistas catálogos y actos públicos
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).		No hay evidencia

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</li> <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>	<p>Se evidencia mediante la incorporación de asociaciones para el desarrollo grupales</p> <p>Se evidencia mediante partidas económicas para sectores, por el presupuesto</p> <p>Se evidencia mediante acuerdos suscritos con distintas instituciones</p>	<p>hay evidencia</p> <p>contamos con concejo de desarrollo Municipal</p> <p>No hay evidencias</p> <p>existe publicación de los sectores</p> <p>No hay evidencias</p> <p>tales como infotep, ucateci e indotel</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora	
<p>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p>		<p>Necesitamos crear estrategias de planificación programática</p>	
<p>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.</p>	<p>Mediante el plan municipal de desarrollo</p>	<p>hay evidencias escritas</p>	
<p>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).</p>		<p>Crear programa que nos permitan obtener los objetivos deseados.</p>	
<p>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p>		<p>No hay evidencias</p>	
<p>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.</p>		<p>Dar a conocer una cartilla colectiva que contenga los logros de la institución a través de sus departamentos</p>	

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).

No hay evidencias

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No hay evidencias
--	--	-------------------

#### 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.	Se evidencia a través de intercambios con otras instituciones	No existe laboratorio del conocimiento
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No hay evidencias
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Se evidencia mediante la realización de talleres a las juntas de vecinos y demás agrupaciones sociales	existe evidencia escrita
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.).	Se evidencia a través del proceso de las instituciones del estado	No existe información adecuada a la sociedad sobre el proceso
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Se demuestra con las partidas de recursos destinados para cada sector	No se ha realizado el informe a la población de los correspondiente a cada sector planificado
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Mediante la organigrama, propuesto de posiciones del ayuntamiento	existe conocimiento en el personal
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	Mediante la pagina web de la alcaldía	

entre la organización y los ciudadanos/clientes.		
--	--	--

### **CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

*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>
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.		No hay evidencias
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).	Se realiza mediante la flexibilidad de horarios para todo el personal de la institución	No existe evidencia escrita sobre los mismos
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.	Se puede evidenciar mediante la captación de adecuadas del personal, por medio de competencias	No se evidencia
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	Se evidencia mediante el ascenso en los puestos de acuerdo al rendimiento de cada persona	No se evidencia

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).	Se evidencia mediante la escogencia de los empleados del mes, tomando en cuenta los resultados de rendimientos obtenidos por estos	No se evidencia
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.		No existe evidencias
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).		No existe evidencias
8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).		No existe evidencias

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	Se evidencia a través de los cambios de personas, de acuerdo al desenvolvimiento y desempeño laboral	No existe evidencia escrita
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado		No existe evidencia



<p>o en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</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>		No existe evidencia
<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>		No existe evidencia
<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>	Se realiza mediante el acompañamiento y explicación a los nuevos empleados o personal de distintas áreas	No existe evidencia escrita
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	Se puede evidenciar mediante la medición de rendimiento laboral	
<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>		No existe evidencia
<p>8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de int</p>		No existe evidencia

erés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y de un análisis costo/beneficio.		No existe evidencia
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No existe evidencia

**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.	Se realiza mediante las reuniones semanales con los encargados de los distintos departamentos	No existe prueba escrita
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Se evidencia mediante la implementación del 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.		No existe evidencia
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medirla consecución.		No existe evidencia
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados		No existe evidencia

dos y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se evidencia
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 realiza mediante el buzón de sugerencias	No se evidencia
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se puede evidenciar mediante las reuniones realizadas los días Primero de cada mes, con los encargados de los distintos departamentos	No se evidencia
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	Se evidencia mediante las facilidades que se le otorga al personal para realizar sus estudios universitarios, entre otros.	No existe evidencia escrita
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Se puede evidenciar mediante la colaboración con planes de ayuda mutua a los empleados que lo necesiten	No se evidencia
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 existe evidencia

## **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.).	Se evidencia con la compra y contrataciones del sector privado y público así como otras instituciones de la sociedad civil	No se evidencia
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.	Se evidencia con los acuerdos con otras instituciones y organizaciones civiles; como consejónacional de control de drogas, entre otros	No se evidencia
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.	Se evidencia a través de la cooperación que se hace a otras instituciones, como asociaciones estudiantiles, iglesias, entre otras	No se evidencia
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No existe evidencia
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No existe evidencia
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No existe evidencia

7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.	Se evidencia con las colaboraciones a organizaciones diversas	No se evidencia
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Se evidencia a través de las juntas con las asociaciones y la sociedad	No se evidencia
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No existe evidencias

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Se evidencia mediante el portal de la alcaldía, y en el mural de información	No se evidencia
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Se evidencia a través de las exigencias a organizaciones para facilitar las ayudas	No se evidencia
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.	Se evidencia con la participación de los sectores en el presupuesto participativo y la creación del consejo de desarrollo	No se evidencia

<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>Se evidencia por medio de el buzón de sugerencia en la páginas web</p>	<p>No se evidencia la difusión de los resultados</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>Se evidencia a través de la rendición de cuentas, los 16 de agosto de cada año, las páginas web de la alcaldía así como revistas informativas</p>	<p>No se evidencia</p>
<p>6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como coproductores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y coevaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>	<p></p>	<p>No existe evidencia</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></p>	<p>No existe evidencia</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></p>	<p>No existe evidencia</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.	Se evidencia a través de la formulación del presupuesto anual	No se evidencia
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Se evidencia a través de reuniones con el equipo financiero	No se evidencia
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se evidencia a través de la publicación del presupuesto y la oficina de libre acceso a la información	No se evidencia
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Se evidencia a través de las solicitudes de compra y cotizaciones	No se evidencia
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.).	Se evidencia a través de los programas electrónicos, municipio, que sirve de soporte	No se evidencia
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Se evidencia con el departamento financiero	No se evidencia
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Se evidencia con las asambleas y los presupuestos participativos	No existe No se evidencia evidencias
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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 se recoga, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurarse de su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p>	<p>Estamos desarrollando un plan de capacitación con el INAP que se va ejecutando según lo convenido</p> <p>El ayuntamiento se asegura de la formación de los servidores a través de hojas de registros de participantes</p> <p>Se invita a todos los departamentos necesarios con una hoja de registro para asegurar la participación de los mismos</p> <p>Se puede evidenciar a través de revistas y página web municipal</p> <p>Tenemos rampa de acceso a la institución para personas discapacitadas un área de recepción y mural de actividades visibles</p>	<p>No existe evidencia</p> <p>No existe evidencia</p> <p>No existe evidencia</p> <p>No se evidencia</p> <p>No existe evidencia</p> <p>No existe evidencia</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.		No existe evidencia
--	--	---------------------

#### SUBCRITERIO 4.5. Gestionar las tecnologías.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.	Se evidencia con los programas financieros	
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.		No existe evidencia
3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.	Se evidencia a través de las definiciones de los puestos	No se evidencia
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 asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul>	Se evidencia a través del rendimiento y aprovechamiento en el uso de las tecnologías	No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia No se evidencia
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.		No existe evidencias
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y		No existe evidencias

<p>mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>[ ] se evidencia a través de las capacitaciones en servicios al cliente realizadas.</p> <p>[ ]</p>	<p>existe evidencias</p> <p>No existe evidencias</p>
--	---	--

#### SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento de la oficina de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p>	<p>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</p>
<p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p>	<p>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</p>
<p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>Se visualiza a través de la remodelación y mantenimiento de la estructura</p>	<p>No se evidencia</p>
<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p>	<p>Se evidencia a través del mantenimiento de los mismos</p>	<p>No se evidencia</p>
<p>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de</p>	<p>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</p>

<p>los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionarlo s activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>[ ]</p> <p>Se puede evidenciar a través de los medios accesibles a toda la ciudadanía [ ]</p>	<p>No existe evidencias [ ]</p> <p>No se evidencia [ ]</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
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> <p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la</p>	<p>[ ]</p> <p>Se evidencia la asignación de responsabilidades de manera verbal [ ]</p> <p>[ ]</p> <p>Se evidencia cuando el alcalde, junto a encargados de departamentos le da seguimientos a los trabajos para lograr los objetivos [ ]</p> <p>Se evidencia a través de presupuesto participativo y consejos de la sociedad civil y reuniones con empleados [ ]</p> <p>Se evidencia incluyendo los objetivo de la organización en el presupuesto del año [ ]</p>	<p>No existe evidencias [ ]</p> <p>No existe un manual de responsabilidades o procesos [ ]</p> <p>No existe evidencias [ ]</p> <p>No se documentan estos procesos [ ]</p> <p>No se realizan con base en la medición de su eficacia, eficiencia y resultados [ ]</p> <p>No se realiza de manera consensuada con los empleados [ ]</p>

<p>consecución de los fines estratégicos de la organización.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchmarking nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>[ ]</p> <p>Se evidencia cuando se suplen necesidades a comunidades. Ej. Construcción de obras</p> <p>[ ]</p> <p>Se han tomado como modelo otros ayuntamientos para mejorar áreas como recolección de desechos sólidos</p>	<p>No existe evidencias</p> <p>No se implementan indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos</p> <p>No existe evidencias</p> <p>No se evidencian procesos de innovación continua</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
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y diversidad, etc.).	Se evidencia la creación del consejo de desarrollo económico y social	No se realizan encuestas, retroalimentación, o sondeos acerca de los servicios y productos para saber si son eficaces

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.	Se evidencia la creación del comité de calidad, en el cual dos integrantes son parte de la sociedad civil.	No se hace proceso de out put
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 existe evidencias
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.	Se evidencia con la implementación de redes y boletines informativos así como catálogos de servicios	existe evidencias
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Se evidencian contratos con medios de comunicación.	son eficaces estos medios
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.).	Se evidencia con un horario flexible, pág. Web con portal de transparencia, revista de rendición de cuentas, anuncios con la prensa local.	No existe inf. En otros idiomas, no existe una señalización vial para la accesibilidad a la organización.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Se evidencia un buzón de sugerencias en la institución y en el portal web.	No existe un sistema de respuestas formal para atender las quejas 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 existe evidencias

2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Se evidencia cuando se realizan actividades en conjunto con otras instituciones para satisfacer necesidades de los munícipes.	No se realizan de manera continua.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No existe evidencias	
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 existe evidencias	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Se evidencia con la participación de juntas de vecinos y grupos comunitarios para solucionar problemas.	No se realizan de manera continuada	
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 existe evidencias	
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 existe evidencias	

## 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
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	Mejorar la misión y visión de la institución	No existe evidencias
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.	Se evidencian en las asambleas de presupuesto participativo.	No se evidencia
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).		No existe acceso con transporte público
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).	Se evidencia con la oficina de libre acceso a la información y el portal de transparencia en la pág. Web.	No se evidencia mucha transparencia en las tomas de decisiones y legislaciones.
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.).	Se evidencia en la construcción de obras de infraestructuras.	No se evidencia en otras aéreas.
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes		No existe evidencias

necesidades de los clientes (género, edad, etc.).		
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	Se evidencia mediante la pág. Web, publicación de revistas, oficina de libre acceso a la inf.	
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No se evidencia una recepción correcta
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No se realizan encuestas
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se evidencia porque no se mide

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos en el diseño de los procesos de toma de decisiones.		No existe evidencias
2. Sugerencias recibidas e implementadas.	Se evidencia a través de un buzón de sugerencias.	No se evidencia la implementación de las sugerencias.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No existe evidencias
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se evidencian indicadores.
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		No existe evidencias



### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (Departamentos).	Esta estableció en las pagina web así con en la recepción	se evidencia un horario visible.
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el Servicio.		No existe evidencias
3. Costo de los servicios.		se evidencian visibles.
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Se evidencia atreves de los catálogos	No existe evidencias

### 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.	Televisión, revistas, redes sociales, oficina libre acceso a la información.	No se mide su eficiencia.
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Se evidencia en la oficina de libre acceso a la inf. Y portal de transparencia.	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No existe evidencias
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No existe evidencias
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Se evidencia con el cumplimiento de todos los indicadores de transparencia en el sismap.	

### 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.	Se lleva una estadística mensual	se llevan registros
2. Número de expedientes devueltos por errores o cosas que necesiten repetir el proceso/compensación.	Se lleva una estadística mensual	Nse llevan registros
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Se lleva una estadística mensual	Nse llevan registros

## **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:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).		No se mide
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		No existe evidencias
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.	Se evidencia en el presupuesto participativo y en la creación del consejo d desarrollo.	
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.		No existe evidencias
5. Mecanismos de consulta y dialogo.		No existe un mecanismo establecido
6. La responsabilidad social de la organización.		No se mide

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.		No existe evidencias
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No existe evidencias

3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.	Se realizan evaluación de personal anualmente	existe evidencias
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.	[ ]	No se mide
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	[ ]	No existe evidencias

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.).	[ ]	[ ] No lo hacemos
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).	[ ] La institución flexibiliza contando con la ley de función pública su artículo 43	No se practica
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.	[ ]	
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	[ ] La ubicación de la institución es central y los departamentos en su mayoría con aires acondicionados	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.	[ ]	No existe evidencias
2. Motivación y empoderamiento.	Se evidencia con el empleado del mes.	

3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	No existe evidencias
--	----------------------

**SUBCRITERIO 7.2.Mediciones del desempeño.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.).	[]	No existe evidencias
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).	[]	No existe evidencias
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	[]	No se evidencian indicadores.
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	[]	No existe evidencias
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y a comunicación.	Se evidencian computadoras e internet en las oficinas.	[]
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).	[]	No existe evidencias
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	[]	No existe evidencias

<p>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>Se evidencia con el premio mensual del empleado el mes.</p> <p>[ ]</p> <p>Se evidencia mediante la participación en las actividades realizadas por la organización.</p>	<p>No se reconocen las acciones de grupo.</p> <p>No se llevan registros</p> <p>[ ]</p>
--	--	--

### **CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

*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 carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos</p>	<p>[ ]</p> <p>[ ]</p> <p>[ ]</p>	<p>Se mide por el impacto</p> <p>No se mide</p> <p>No se mide</p>

<p>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>[ ]</p>	<p>No se mide</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>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</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>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</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>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</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>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</p>
<p>9. Percepción de la institución en la cobertura</p>	<p>[ ]</p>	<p>No existe evidencias</p>

mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.		
---	--	--

## SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

### Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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 medio ambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).		No existe evidencias
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.	Se evidencia a través de acuerdos con otras instituciones.	
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).		No se mide
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).	Se evidencia en el sistema de información financiera	
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).		No existe evidencias
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.	todos los empleados están en todas las actividades de la institución	existe evidencias



7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).	Se evidencia con aportes económicos que la localidad realiza	
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).		No existe evidencias
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).		No existe evidencias
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No existen informes de sostenibilidad.

## **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
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No existe evidencias
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No existe evidencias
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No existe evidencias
4. Grado de cumplimiento de	Se evidencia con el cumplimiento de estos.	

contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.		
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.	[ ]	No existe evidencias
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.	[ ]	No existe evidencias
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	[ ]	No existe evidencias

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	[ ]	No existe evidencias
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).	[ ]	No existe evidencias
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	[ ]	No existe evidencias
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).	[ ]	No existe evidencias
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).	[ ]	No se mide
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	[ ]	No se mide

proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).		
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.	[ ]	No existe evidencias
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).	[ ]	No existe evidencias
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Se evidencia mediante el informe anual de la contraloría.	[ ]
10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.	[ ]	No existe evidencias
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).	[ ]	No se mide