



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Ayuntamiento Municipal de Bohechio

FECHA

07/04/2021

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 	<p>La primera semana de cada mes, se reúnen todo el personal del ayuntamiento, a fin de tratar todos los temas que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la institución. Evidencia: Reunión mensual.</p> <p>Para gestionar la prevención de la corrupción, los pagos de cada mes a los empleados solo se realizan en el ayuntamiento. Evidencia: El pago mensual solo se hace en la planta física.</p>	<p>El ayuntamiento no ha definido su misión, ni su visión.</p> <p>No se ha establecido un marco de valores alineados con la misión y la visión.</p> <p>No se ha asegurado la comunicación de la misión, visión y valores, objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados del ayuntamiento.</p> <p>No se revisa periódicamente la misión visión y valores a fin de lograr ver que reflejados los cambios en nuestro entorno externo.</p>

<p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Con las reuniones mensuales se afianzan más las relaciones entre líderes/directivos/empleados. Evidencia: reunión mensual.</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 los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad).</p>	<p>El ayuntamiento cuenta con estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias), y aseguramos un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. Evidencia: estructura organizativa de funciones, manual de cargo, alianzas con el Ayuntamiento Municipal de Banica.</p> <p>Si, se identifica y fijan las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. Evidencia: cambios en el personal, cambios en nóminas y promoción de empleados de un puesto a otro.</p>	<p>No tenemos 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 perspectivas de género, diversidad).</p>

<p>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p>	<p>A partir del 07/04/2021, hemos sido capacitados para realizarnos el autodiagnóstico con el modelo CAF e iniciamos el proyecto con la asesoría de la Dirección de la Gestión del Desempeño Institucional (DEGI) del Ministerio de Administración Pública (MAP). Contamos con nuestro comité de calidad conformado.</p> <p>Evidencia: Comunicación al MAP con el comité de calidad, registros de participantes en el taller CAF del 07/04/2021.</p>	<p>No tenemos desarrollado un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgo, 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>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>Se han trabajado varios proyectos: electrificación en todos los sectores del municipio, iluminación del parque infantil y parque del barrio nuevo, iluminación de la calle principal del pueblo en épocas navideñas. Evidencia, convocatorias, invitaciones, facturas, fotos, actas de sesiones de Concejo de Regidores.</p>	<p>No tenemos formulada y alineada la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</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>Informamos a los grupos de interés sobre las actividades del Ayuntamiento de Bohechío, a través la página de la institución en Facebook. Evidencia, Publicaciones hechas en ese medio social.</p>	<p>No gestionamos la comunicación a lo interno de la organización mediante ningún medio a excepción de la formal oral.</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>El Ayuntamiento de Bohechio, solicitó al Ministerio de Administración Pública (MAP) apoyo técnico para mejorar su gestión. Evidencia: Comunicaciones al MAP.</p>	<p>No se tiene evidencia de que se justifiquen los cambios ante los colaboradores ni los grupos de interés, a pesar de que hay testimonios de que oralmente se promueve el cambio en el ayuntamiento de Bohechio.</p>
--	--	---

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> <p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p>	<p>Si se predica con el ejemplo, actuando en consonancia con los objetivos establecidos.</p> <p>En el ayuntamiento de Bohechio no se identifican ejemplos de discriminación. El personal que lo compone es heterogéneo: mujeres, hombres, de diferentes grados de preparación académica, diferentes profesiones. Evidencias: Nómina, relación de empleados que archiva la secretaria y algunas carpetas de expedientes del personal.</p> <p>En el ayuntamiento Municipal de Bohechio, hacemos reuniones la primera semana de cada mes, donde se tratan temas de suma relevancia para la institución. Evidencia: anotaciones de las reuniones, agendas de las reuniones.</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>Se otorgan permisos a los empleados para sus estudios y se los envía a cada taller de capacitación propuesto por las organizaciones rectoras del estado. Evidencias: Anotaciones en hojas de asistencias de talleres impartidos por las organizaciones rectoras.</p>	<p>No se guardan evidencias de las solicitudes de permisos para estudios de los empleados.</p>
<p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>	<p>Debido a no todos los empleados del ayuntamiento pueden tomar los talleres en conjunto, el que se elija de los empleados y que reciba el taller, tiene la tarea de comunicar a los demás empleados para su posterior conocimiento del tema impartido.</p>	<p>No se tienen evidencias de las retroalimentaciones hechas por los empleados que asisten a los talleres.</p>
<p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p>	<p>Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. Evidencias: Asignación de tareas, descripciones de puesto, asignaciones especiales para actividades programadas.</p>	
<p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p>	<p>Se apoyan el desarrollo de los empleados a través de las capacitaciones que se han solicitado para los empleados. Evidencias: solicitud de asistencia técnica al MAP.</p>	
<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p>		<p>No podemos evidenciar la apertura del liderazgo a que se dé la comunicación de doble vía, a que cada persona pueda dar sus sugerencias y recibir retroalimentación.</p>
<p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<p>Si, se reconoce y se premia los esfuerzos, tanto individuales como de equipos de trabajo, Evidencias: celebraciones hechas para los empleados en fechas festivas y en cumpleaños, bonos otorgados en cheques</p>	

<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>por esfuerzos extras realizados por los empleados.</p> <p>Tenemos formularios de solicitudes de permisos y se otorgan según la necesidad que manifieste el empleado. Evidencias: Registro de permisos que se ha solicitado y concedido a los empleados.</p>	
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p>	<p>Tenemos algunas anotaciones de reuniones que el alcalde Luis Emilio De León Piña, ha realizado con estos grupos de interés, además, trabajo de consulta de los miembros de los diferentes sectores, para la sesión del presupuesto participativo, nos permitió conocer y obtener información sobre sus necesidades, Evidencias: Reuniones hechas con estos grupos de interés, convocatorias para la formulación del presupuesto participativo, informes de las sesiones del concejo de regidores.</p> <p>El alcalde participa junto a senadores, gobernadores, ministros y otros funcionarios para buscar soluciones a distintas problemáticas en representación del Ayuntamiento Municipal de Bohechío. Evidencia: fotos del alcalde juntos a autoridades políticas, publicadas en el perfil de Facebook de la institución, invitaciones, comunicaciones y publicaciones en la</p>	

<p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> <p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p>	<p>prensa. Reuniones con la comisión representante de la presidencia.</p> <p>En cada comunicación que se ha enviado para concertar citas y colaboraciones con autoridades políticas para el posterior desarrollo del Ayuntamiento Municipal de Bohechío, se han especificado las motivaciones para esas consultas y solicitudes, Evidencias: Cartas de solicitudes a ministros con especificaciones de las políticas públicas y las leyes que se aspira a implementar en el Ayuntamiento Municipal de Bohechío con el apoyo de las instituciones a las que se convoca.</p> <p>El Ayuntamiento municipal de Bohechío, trabaja aportando al objetivo nacional de cuidar el medioambiente a través de su servicio de recogida de desechos sólidos y al bienestar general de la población, Evidencias: Nivel de limpieza existente en las calles del pueblo.</p> <p>El Alcalde, Luis Emilio, De León Piña, participa junto a senadores, gobernadores, ministros y otros funcionarios para buscar soluciones a distintas problemáticas en representación al del Ayuntamiento Municipal de Bohechío, Evidencias: fotos, invitaciones, comunicaciones, publicaciones en la prensa y en el perfil de Facebook.</p>	<p>No se ha involucrado a los políticos ni a otros grupos de interés, en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</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>El Ayuntamiento Municipal de Bohechio, tiene alianzas para distintos objetivos: el comité organizador de las fiestas patronales, el Ayuntamiento de Bánica, proyectos de electrificación rural, entre otros. Evidencias: registros de alianzas con el comité para las fiestas patronales, fotos en jornadas de electrificación con EDESUR.</p> <p>El alcalde se reúne con las distintas juntas de vecinos del municipio, Evidencias: anotaciones en reuniones con las diferentes juntas de vecinos.</p>	<p>Ninguna de las alianzas del ayuntamiento están debidamente registradas y firmadas con los datos que se requieren.</p> <p>No se construye ni se promueve el conocimiento público, reputación ni reconocimiento de la organización ni sus servicios.</p> <p>No tenemos identificados nuestros servicios para promocionarlos de acuerdo a las necesidades de 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 identifican los grupos de interés relevantes.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos). 	<p>Se analiza de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo, con un autodiagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas. Evidencias: 1er autodiagnóstico CAF.</p>	<p>No se recopila ni revisa de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades ni expectativas de satisfacción.</p> <p>No se recopila, analiza ni revisa de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>No se recopila de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p>
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos 		<p>No se traduce la misión ni visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos, y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgo.</p> <p>No se involucran 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>No hay un sistema de evaluación para las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitando (outputs) e impacto- los efectos</p>

<p>conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>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>Si se asegura la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. Evidencias: fondos en las diferentes cuentas de la institución.</p>	<p>conseguidos en la sociedad (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>No se cuenta con un sistema de gestión financiera automatizado.</p> <p>No se equilibran las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo ni las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>No se tiene desarrollada una política de responsabilidad social ni integrada en la estrategia y planificación de la organización.</p>
---	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 	<p>Se comunican de forma eficaz los planes dentro de la institución a través de reuniones con los encargados de las diferentes áreas y estos se encargan de darlos a conocer al personal de sus departamentos, Evidencias: reuniones mensuales con el equipo del ayuntamiento.</p> <p>Se realizan reuniones con los diferentes departamentos para monitorear de manera periódica, los logros de la organización, Evidencias: reuniones mensuales con el equipo del ayuntamiento.</p>	<p>No se implantan estrategias de planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>No se traducen 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>No se desarrollan planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, ni con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</p>

<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).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Se evalúan las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación involucrando los grupos de interés, evidencias, reuniones mensuales con los empleados del ayuntamiento.</p>	<p>No se aplican 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).</p>
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.		No se desarrolla nueva cultura para la innovación a través de la información.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se monitoriza de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Si se debate de manera oral sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	No se tiene evidencia escrita sobre el debate de la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	Se asegura la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio, Evidencias: inserción al SISMAP.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Si se asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación	

	de los cambios planificados, Evidencias: presupuesto anual.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Si se establece el equilibrio entre un sistema de enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Evidencias: reuniones mensuales de los empleados del ayuntamiento.	
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.	Si se promueve el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes. Evidencias: inclusión al SISMAP, perfil de Facebook del ayuntamiento.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.		No se analizan 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.

<ol style="list-style-type: none"> 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). 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. 7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento 	<p>Si se implementa 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. Evidencias: libro de asistencias de los empleados.</p> <p>Si se apoya una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración /reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). Evidencias: manual de cargos y funciones de la institución, definiciones de puestos, evaluación de desempeño y promoción de empleados.</p>	<p>No se asegura que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <p>No se implementa una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión con criterios objetivos.</p> <p>No se utilizan perfiles de competencias 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>No se presta especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y</p>
---	---	---

<p>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>Si se selecciona el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad. Evidencias: nomina de los empleados.</p>	<p>funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica.</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 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>2. Debater, 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>No hay un plan general de formación basado 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>		<p>No se desarrollan planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y a los trabajadores con permiso de maternidad/ paternidad.</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.		No se desarrollan habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de la gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.
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).		No se apoya a los nuevos empleados (por ejemplo; por individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Si se promueve la movilidad interna y externa de los empleados. Evidencia: circulares y certificaciones.	
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).		No se desarrollan ni promueven métodos modernos de formación(por ejemplo enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por los medios electrónicos o uso de las redes sociales.
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.		No se planifican actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgo, conflictos de interés, 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 del el análisis costo/beneficio.		No tenemos un sistema de evaluación para 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 análisis costo/beneficio.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No tenemos planes o políticas que promuevan las carreras profesionales para las mujeres.

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 tenemos un método de promoción de una cultura de comunicación abierta escrito.
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)).	Si se propicia la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y se desarrollan mecanismos adecuados.	No se tienen evidencias de las sugerencias hechas por 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.		No se involucra a los empleados ni a sus representantes en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se procura el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se realizan periódicamente encuestas entre los empleados ni se publican sus resultados, resúmenes, interpretaciones ni acciones de mejora.
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.	Si tienen los empleados la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos. Evidencias: reuniones mensuales con los empleados del ayuntamiento.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Si se aseguran las buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral. Evidencias: seguro médicos de empleados, inclusión de los empleados en riesgo 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	Si se garantizan las 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	

información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de la organización y formación. Evidencias: listados de empleados en licencias y permisos.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Si se presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad. Evidencias: carpeta de empleados.	
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 tenemos métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria.

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.).	Si se identifican los socios claves del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establece el tipo de relaciones. Evidencias: Relación de colmaderos proveedores.	
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.	Si se desarrollan 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	No se tienen registros del acuerdo con entre ambos ayuntamientos.

	contratados. Evidencias: acuerdos informales con Ayuntamiento de Bánica.	
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.	Si se desarrollan e implementan proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales. Evidencias: proyecto de electrificación en conjunto con la WERS.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No tenemos evaluación de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se han identificado las alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No tenemos definidas las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se exploran las posibilidades de las agencias de colocación ya que en este municipio no hay agencias de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se han intercambiado buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Si se selecciona a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública. Evidencias: relación de colmaderos proveedores.	

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 asegura 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.). evidencias: inclusión al SISMAP.	
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.	Si se anima 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. Evidencias: convocatorias a reuniones, convocatorias a sesiones del concejo de regidores.	
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		No se incentiva 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, no se incentiva la involucración.
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).		No se define el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). analizar esta información y difundir los resultados.
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).	Si se asegura la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones. Evidencia: publicaciones en la página de Facebook del ayuntamiento, publicaciones de las ejecuciones trimestrales, colgadas en el SISMAP.	
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).		No tenemos mediciones sistemáticas de su satisfacción.

7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.		No se les explica a los clientes los servicios disponible.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No tenemos un método para asegurar 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 servi

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Si se alinea la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa. Evidencias: presupuesto anual.	
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.	Si se asegura la transparencia financiera y presupuestaria. Evidencias: ejecuciones trimestrales publicadas en el SISMAP.	No se tiene un sistema de gestión financiero automatizado.
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Si hay un sistema de planificación, de control presupuestario y de costos. Evidencias: presupuesto anual.	
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.).	Si hay planificación de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos. Evidencias: clasificador presupuestario.	

6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Si se delegan y descentralizas las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado. Evidencias: relación de puestos financieros.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Si se fundamentan las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética. Evidencias: reuniones con el equipo financiero.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Si tenemos datos de resultados de los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto. Evidencias: expediente presupuestario.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 		<p>No tenemos desarrollado sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p> <p>No se garantiza que la información disponible externa sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>No se controla constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización. 		<p>No se desarrollan 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 internos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>No se asegura un intercambio entre el personal de la organización.</p> <p>No se presenta la información de manera sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>No se garantiza que se tiene 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>
--	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 		<p>No tenemos diseñada la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>No tenemos indicadores que nos permitan monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.</p>

<p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>Si tenemos en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TICs. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>No se asegura el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>No se aplica de forma eficiente las tecnologías más adecuadas.</p> <p>No se aplica de forma eficiente las tecnologías más adecuadas.</p> <p>No se aplica de forma eficiente las tecnologías más adecuadas.</p> <p>No se aplica de forma eficiente las tecnologías más adecuadas.</p> <p>No se aplica de forma eficiente las tecnologías más adecuadas.</p> <p>No se aplica de forma eficiente las tecnologías más adecuadas.</p> <p>No utilizamos el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>No adoptamos el marco de trabajo de las TICs y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>No estamos siempre atentos a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</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). 	<p>Si, está garantizada 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 aparcamientos o transporte público. Evidencias: dirección y ubicación</p>	<p>No esta equilibrada la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las 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>No se asegura 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>No se asegura un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <p>No se garantiza el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p>

<p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>del ayuntamiento, planta física del ayuntamiento, espacio destinado para el parqueo de los empleados.</p> <p>Si se pone las instalaciones a disposición de la comunidad local. Evidencias: solicitudes y cartas de autorización para el uso de las instalaciones.</p>	<p>No se desarrolla una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subconcentración.</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>No tenemos descritos y documentados los procesos claves de forma continua.</p> <p>No tenemos descritos y documentados los procesos clave de forma continua.</p> <p>No se analiza ni evalúa los procesos, riesgos ni factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios. 		<p>No hemos asegurado que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>No se involucra a los empleados ni a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficiencia, y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>El ayuntamiento con ha definido fines estratégicos.</p> <p>No hemos simplificado procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.</p> <p>No se tienen establecidos objetivos de resultados.</p> <p>No contamos con servicios electrónicos.</p> <p>No tenemos innovación en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>
---	--	--

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

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

procesos nucleares.		
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 de diversidad, etc.).		no tenemos encuestas o sondeos sobre los servicios y productos que ofrecemos.
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 involucra a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (procesos de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No estamos involucrando a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No tenemos diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Si se asegura que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los ciudadanos/clientes y de informarles sobre cambios realizados. Evidencias: inclusión al SISMAP, publicaciones en la página de Facebook de la alcaldía.	
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.).	Si, se promueve la accesibilidad a la organización con horarios de apertura flexibles. Evidencias: horario de labor del ayuntamiento.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No tenemos desarrollado un sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		No tenemos definida la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		No tenemos coordinado ni unido procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No tenemos definida la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.
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 tenemos análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No tenemos 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 (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No tenemos incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales (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 tiene 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).

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 		<p>No se han hecho mediciones de manera rigurosa la percepción de los comunitarios ni grupos de interés aplicando el criterio estadístico para la selección de la muestra.</p> <p>No se tiene evidencia de la involucración de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>No se han hecho mediciones sobre accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>No se han hecho mediciones sobre transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma decisiones, etc.).</p> <p>No tenemos mediciones sobre productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>No tenemos mediciones de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p>

<p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>		<p>No tenemos mediciones sobre la información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>No tenemos mediciones sobre la correcta recepción de la información por los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>No tenemos encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>No se han hecho mediciones sobre el nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>
--	--	---

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.</p> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>		<p>No se ha medido el 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.</p> <p>No se ha medido el impacto de las sugerencias recibidas.</p> <p>No contamos con un sistema de mediciones sobre el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>

<p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p>		<p>No tenemos indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p>
<p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>		<p>No se han hecho mediciones sobre el alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumple.</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>De 30 horas planificadas a la semana para la prestación de servicios, se han completados satisfactoriamente las 30 horas. Evidencias: hora de salida de los empleados.</p>	<p>No se ha medido el tiempo de espera de los servicios.</p> <p>No tenemos costos de los servicios.</p> <p>No tenemos las mediciones sobre la disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número de canales de información y su eficiencia.</p> <p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p>		<p>No tenemos mediciones de la eficiencia de los canales de información.</p> <p>No tenemos disponibilidad y precisión de la información.</p>

3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No tenemos objetivos de rendimiento de la organización.
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No se han medido las actuaciones del defensor público.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.		No tenemos mediciones de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No hay mediciones del número y tiempo de procesamiento de las quejas.
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No hay mediciones del número de expedientes devueltos por error o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No hay mediciones del cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo: requerimientos legales).

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 		<p>No tenemos mediciones sobre la imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</p> <p>No tenemos mediciones sobre el involucramiento en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>No tenemos mediciones sobre el conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p> <p>No tenemos mediciones sobre los mecanismos de consulta y dialogo.</p> <p>No tenemos mediciones sobre 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. 		<p>No hay mediciones ni evaluaciones sobre la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización.</p> <p>No se han realizado mediciones sobre el diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p>

<p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</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>No se han hecho mediciones sobre el reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipos es reconocido.</p> <p>No se han realizado mediciones sobre el 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>No se han realizado mediciones sobre 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>No tenemos mediciones sobre el enfoque de las cuestiones sociales, (flexibilidad en el horario, conciliación de la vida privada, personal y laboral, salud).</p> <p>No tenemos mediciones sobre la toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamiento justos en la organización.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. 		<p>No tenemos Plan de Carrera sistemático y desarrollado de competencias</p> <p>No tenemos mediciones sobre la motivación y empoderamiento.</p> <p>No tenemos mediciones sobre acceso y calidad de la información en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 		<p>No tenemos indicadores relacionados con el comportamiento de las personas.</p> <p>No se ha medido la participación con la relación de la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejoras).</p> <p>No se ha medido el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p> <p>No se tienen mediciones sobre el 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 tenemos mediciones sobre el nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>No se evidencia 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>No tenemos mediciones sobre el 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>No se ha medido la frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>No tenemos número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>No tenemos mediciones sobre la frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>
---	--	--

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<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.).		<p>No tenemos mediciones sobre la conciencia pública del impacto de funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la reputación de la organización.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional..</p> <p>No tenemos mediciones sobre la Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p>

<p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		<p>No tenemos mediciones sobre la 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>No tenemos mediciones sobre la 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>No tenemos medición de Opinión de 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>No tenemos medición sobre la 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>No tenemos mediciones sobre la percepción de la institución en la cobertura mediática recibida 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. 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). 		<p>No tenemos mediciones sobre las Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>No se ha medido el grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>No se tiene medido el apoyo destinado a las personas en situación de desventaja, por ejemplo, estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>No tenemos mediciones sobre el Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja, por ejemplo, organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>No se tiene medición de apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>No tenemos mediciones sobre el Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados.</p>
--	--	--

<p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>		<p>No tenemos número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales.</p> <p>No tenemos Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>No tenemos mediciones sobre la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</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. 		<p>No tenemos mediciones sobre la calidad de la prestación de servicios y productos</p> <p>No tenemos mediciones en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).</p> <p>No tenemos mediciones sobre el Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p>

<p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>		<p>No tenemos mediciones sobre el Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>No tenemos resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p> <p>No tenemos Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>No tenemos Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p>
--	--	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>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> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p>		<p>No tenemos conclusiones de mediciones.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la 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> <p>No tenemos Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>No tenemos Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p>

<p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>		<p>No tenemos mediciones sobre la Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>No tenemos mediciones sobre el Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>No tenemos Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>No se te tiene evidencias de los resultados de participación a cursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>No se ha medido el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>No tenemos resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>No tenemos mediciones sobre la eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</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.