



*Avanzamos para ti*



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

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**AYUNTAMIENTO DE BAYAGUANA**

**FECHA**

**MAYO 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"> <li>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</li>   <li>2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.</li>   <li>3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.</li>   <li>4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como</li> </ol>	<p>El ayuntamiento de Bayaguana tiene formulada su misión, visión. Se ha realizado el lanzamiento del PMD donde se va a actualizar donde se involucran los grupos de interés y empleados.</p> <p><b>Evidencias:</b> Fotos de misión y visión enmarcadas en la recepción, hacemos mención en todas las actividades. Página web.</p> <p>El ayuntamiento cuenta con un marco de valores alineado con su misión y visión de la organización</p> <p><b>Evidencias:</b> Foto de los valores enmarcados en la recepción. Publicación en la Página web.</p> <p>La política del ayuntamiento establece que en los documentos y actividades oficiales se debe hacer mención del enunciado de la misión, visión y valores.</p> <p><b>Evidencias:</b> Publicación en la página web. Mural.</p>	<p>No se ha revisado periódicamente la visión, misión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo.</p>

<p>demográficos.</p> <p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Desde el ayuntamiento a través de la ley 200-04 que establece la prevención de la corrupción para identificar las potenciales áreas de conflictos de interés y enfrentarse a los casos que se presenten.</p> <p><b>Evidencias:</b> solicitudes de información en la OAIM, entrega de información a ciudadanos en OAIM, comisión de seguimiento PPM.</p> <p>En el ayuntamiento se promueve la confianza, el respeto mutuo y el compromiso entre la dirección, encargados departamentales y sus colaboradores, promoviendo las iniciativas de estas en base a orientación permanente del departamento de recursos humanos y nuestro alcalde.</p> <p><b>Evidencia:</b> fotos de trabajo en equipo.</p>	<p>No se ha desarrollado un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, no se ha formado el comité de ética, ni se ha desarrollado el código ético institucional.</p> <p>No se ha promovido en todas las áreas</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. 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>En el ayuntamiento se evidencia la existencia de una estructura que garantiza un buen sistema de gestión, un organigrama, con los diferentes niveles definidos y un manual de funciones</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>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”).</p> <p>5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>	<p><b>Evidencias:</b> Organigrama. Manual de funciones.</p> <p>El ayuntamiento identificamos las prioridades y cambios necesarios para un mejor desempeño y la gestión de la organización. <b>Evidencia:</b> reuniones y talleres para la elaboración PMD.</p> <p>El ayuntamiento trabaja con la guía de autodiagnóstico CAF con la finalidad de implementar acciones de mejora en los puntos identificado. <b>Evidencia:</b> Guía CAF. Formulamos y alienamos la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización <b>Evidencias:</b> SIGEM. Portal web.</p>	<p>No hemos realizado por completo la elaboración del PMD.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se cuenta con un sistema de control interno Estratégico.</p> <p>No realizamos desde el departamento de tecnología de la información y comunicación acciones para brindar a las distintas unidades las facilidades de una información más acabada y rápida.</p>
--	--	---

<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>En el ayuntamiento generamos condiciones adecuadas para los procesos y gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p><b>Evidencias:</b>  Acuerdo con el MEPYD, Acuerdo con la OSAM, Acuerdo con FUNDESIRE  Equipo Multidisciplinario  Curso de formulación y evaluación de proyectos.  A lo interno el ayuntamiento crea condiciones para una comunicación interna y externa eficaz</p> <p><b>Evidencias:</b> Correo, flotas, grupos de WhatsApp Circulares, memorándum, internet, fotos, página web, redes sociales, Convocatoria a reuniones, publicaciones en los medios.</p> <p>El ayuntamiento y los encargados de los principales departamentales y divisiones Comunican a todos los empleados de la institución las expectativas y objetivos que motivan las nuevas iniciativas.  En la alcaldía se realiza comunicación en caso de implementar cambios, y se socializan los resultados a esperarse con los Mismos.</p> <p><b>Evidencias:</b> Circulares, Convocatorias, ruedas de prensa, publicidad Radial y Televisiva.</p>	<p>No se evidencia</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>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>En el ayuntamiento se rigen bajo las diferentes normas y políticas, donde se establecen y se definen nuestros objetivos, tomando en cuenta los valores que nos rigen, predicando con el ejemplo al participar en los operativos de limpieza, inauguraciones, ha impuesto amonestaciones, o desvinculación al personal de la alcaldía que han cometido faltas, sin distinción personas de que se trate, 2 mostrando igualdad en el trato.</p> <p><b>Evidencias:</b> Fotos participación en operativos, publicaciones en medios, amonestaciones.</p> <p>El ayuntamiento promueve una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con socializaciones y empoderamiento de cada encargado.</p> <p><b>Evidencias:</b> formulario de asistencia a reuniones de grupos departamentales.</p> <p>En el ayuntamiento Informamos y consultamos de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. <b>Evidencias:</b> grupos de WhatsApp, correos, convocatorias, redes sociales, reuniones, etc.</p> <p>En el ayuntamiento se dispone de los equipos y las herramientas necesarias para que el personal logre el buen desarrollo de sus tareas. <b>Evidencias:</b> Maquinarias, software, talleres.</p>	<p>No realizamos las capacitaciones según las necesidades detectadas.</p>

<p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>	<p>En el proceso de Detención de Necesidades de Capacitación se levantan las competencias a mejorar, los encargados según la actividad retroalimentan al personal desde reuniones, correos, WhatsApp. <b>Evidencias:</b> Resultado del levantamiento, DNC y el Programa de Capacitación, evaluación del desempeño.</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>En el ayuntamiento se promueve el empoderamiento del personal, delegándose responsabilidades en el equipo multidisciplinario para la realización de proyectos. <b>Evidencias:</b> proyectos presentados a organismos internacionales, acuerdos con instituciones nacionales, designación de responsables, proyectos de trabajos, reportes de los encargados de departamentos.</p>	<p>No realizamos el involucramiento de más empleados de diferentes áreas.</p>
<p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p>	<p>En el ayuntamiento se promueve la cultura de aprendizaje, motivando al personal a superarse y participar en talleres. <b>Evidencias:</b> convocatorias, registros de participantes.</p>	<p>No contamos con cursos, y diplomados de capacitación.</p>
<p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p>	<p>En el ayuntamiento son recibidas las sugerencias realizadas por el personal, muchas veces en persona o por WhatsApp.</p>	<p>No se cuenta con evidencias de todas las recomendaciones recibidas, llevar registro de recomendaciones recibidas</p>
<p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<p>En el ayuntamiento se reconoce en actos los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. <b>Evidencias:</b> Certificados de reconocimientos.</p>	<p>No damos bonos por desempeño</p>
<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>En el ayuntamiento son atendidas las necesidades del personal, se conceden permisos para diversos temas, sean de salud, de estudios o diligencias; adicional se</p>	

	<p>le han realizado aportes en casos de enfermedad o reparación de vivienda que están en condiciones vulnerables.</p> <p><b>Evidencias:</b> formularios de permisos en RR.HH, licencias, levantamiento de vivienda.</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.</li>   <li>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</li>   <li>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</li> </ol>	<p>En el ayuntamiento por medio de reuniones realiza análisis definiendo así las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.</p> <p><b>Evidencias:</b> lista de participantes, resultados de las consultas del Presupuesto participativo, Plan de inversión municipal y comité de seguimiento y control para el cumplimiento de las obras del presupuesto participativo.</p> <p>A través de las informaciones ofrecidas a las autoridades competentes el ayuntamiento ha definido políticas públicas relacionadas a la seguridad alimentaria, violencia a la infancia y la mujer, riesgos de desastres, mejoras de caminos vecinales, entre otras. <b>Evidencias:</b> Acuerdo con la OSAM, Resolución municipal de la conformación del Consejo Económico y Social, composición de la mesa de seguridad ciudadana.</p> <p>A través de las informaciones se han identificado políticas públicas como la de educación, seguridad ciudadana, de salud y medio ambiente, violencia a la mujer e</p>	<p>No hemos terminado el diagnóstico del PMD con los grupos de interés.</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>intrafamiliar, seguridad alimentaria, las cuales han sido incorporadas a la organización, a través de programas, proyectos y operativos.</p> <p><b>Evidencias:</b> acuerdos, proyectos, listado de asistencias de reuniones, programas, otros.</p> <p>Los objetivos y metas del ayuntamiento están alineados con las políticas públicas y el cumplimiento de la estrategia nacional de desarrollo EN D y el gobierno central.</p> <p><b>Evidencias:</b> memorias de gestión.</p> <p>El ayuntamiento a través de la conformación del consejo municipal de desarrollo, se involucran los políticos en el desarrollo de la gestión, se convocan los regidores para la toma de decisiones, se realizaron consultas ciudadanas para la elaboración del plan de Ordenamiento territorial, se involucra la sociedad en general para la formulación del presupuesto participativo. <b>Evidencias:</b> convocatorias, actas de concejo, mesas de trabajo, actas de consultas, lista de asistencias de las consultas ciudadanas, el Plan Municipal de Ordenamiento Territorial, material gráfico.</p> <p>Existen buenas relaciones con las autoridades políticas.</p> <p><b>Evidencia:</b> mediante las sesiones ordinarias con el Consejo de Regidores y Alcaldía</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>Contamos con alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes. <b>Evidencia:</b> mediante la incorporación de Juntas de Vecinos y otras organizaciones sin fines de lucro, acuerdo con FUNDESIRE y OSAM.</p> <p>La alcaldía ha participado en actividades de elección de los miembros de las juntas de vecinos y clubes del municipio, en eventos deportivos, culturales, asociaciones de choferes, entidades religiosas. <b>Evidencia:</b> fotos, actas de elecciones de juntas de vecinos, otros</p> <p>Se contribuye y promueve el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización, se promueve por medio de las redes sociales, pagina web y demás medios de comunicación. <b>Evidencia:</b> Redes Sociales, Formularios OAIM, pagina web, TV</p> <p>En la página web del ayuntamiento se puede ver los productos y servicios que brindamos a los grupos de interés además se visualiza todos los programas y proyectos realizados con los grupos de interés. <b>Evidencia:</b> redes sociales, página web, plan de medios.</p>	
--	---	--

## **CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION**

*Considerar lo que la organización está haciendo para:*

### **SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.**

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

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</li> <li>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</li> <li>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</li> <li>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>El ayuntamiento tiene identificado los grupos de interés para trabajar y comunicarse los resultados en su conjunto.</p> <p><b>Evidencia:</b> proceso de formulación y elaboración del plan Municipal de Desarrollo, Presupuesto Participativo.</p> <p>Se recopilan, analizan y revisan en Plan Municipal de Desarrollo, Presupuesto Participativo, reunión mensual con los presidentes de juntas de vecinos.</p> <p><b>Evidencia:</b> listado de participantes.</p> <p>El ayuntamiento realiza reuniones con representantes de juntas de vecinos y el consejo económico y social, para recopilar, analizar y revisar de forma periódica las informaciones relevantes.</p> <p><b>Evidencia:</b> informes de las actividades con los grupos de interés.</p> <p>El departamento de planificación y desarrollo recopila de forma sistemática información relevante de la gestión de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> Memoria Institucional</p>	<p>No se evidencia el plan estratégico.</p> <p>No se evidencia canales digitales para recopilar información sobre los grupos de interés, como sus necesidades, expectativas y satisfacción.</p> <p>No se evidencia.</p>
---	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</li> </ol>		<p>No se evidencia.</p>

<p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p> <p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>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>Involucramos a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. <b>Evidencia:</b> PPM, PMD.</p> <p>El ayuntamiento asegura y gestiona los recursos materiales y financieros para el desarrollo de la estrategia de la institución. <b>Evidencia:</b> Plan anual de compras y requisiciones, compra de materiales y equipos, pago de viáticos.</p> <p>La división de planificación y desarrollo con el departamento administrativo financiero coordina y planifica los proyectos de la institución de acuerdo con los recursos disponibles. <b>Evidencia:</b> informes del presupuesto físico financiero.</p> <p>Desarrollamos una política de responsabilidad social de integrarla en la estrategia y planificación de la organización. <b>Evidencia:</b> Tenemos conformados los comités de seguimiento, el Consejo económico y social, además del programa de rescate de los espacios públicos, el programa de mantenimiento de parques, recuperación áreas verdes, murales culturales.</p>	<p>No se evidencia.</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"> <li>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización.</li> <li>3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</li> <li>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> <li>5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</li> <li>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</li> <li>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación,</li> </ol>	<p>Implementamos la estrategia y planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. <b>Evidencia:</b> PPM, estructura orgánica.</p> <p>Se formulan e implementan los planes por departamento y se elaboran acuerdos de desempeño. <b>Evidencia:</b> informes, reuniones</p> <p>El ayuntamiento realiza actividades con todo el personal para dar a conocer los objetivos, planes y tareas para su difusión eficaz dentro de la organización. <b>Evidencia:</b> fotos, listado de participantes.</p> <p>Se desarrolla y aplican métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles. <b>Evidencia:</b> SISMAP, Matriz de Avance PPM.</p>	<p>No se ha realizado la actualización del PMD.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se ha realizado los POAs por departamentos y la evaluación de los resultados esperados.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>

involucrando los grupos de interés.		
-------------------------------------	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias )</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.		No se evidencia.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se evidencia.
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se evidencia.
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.).	Existe conformado el comité de calidad <b>Evidencia:</b> certificación del comité de calidad firmada por el alcalde.	No se evidencia que se haya implementado un sistema de gestión de cambio.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	El plan anual de compras y contrataciones es elaborado en base a necesidades reales que permite que cada área cuente con los insumos para realizar las actividades programadas. <b>Evidencia:</b> Plan anual de Compras y contrataciones.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencia.
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.	El ayuntamiento cuenta con una página web donde publica todas sus ejecutorias y los servicios que brinda a la ciudadanía. <b>Evidencia:</b> Página Web.	

### **CRITERIO 3: PERSONAS**

*Considerar lo que hace la organización para:*

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.</li><li>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</li><li>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.</li></ol>	<p>La Dirección de Recursos humanos se ejecuta el diagnostico de capacitación por área, el cual arroja las necesidades de capacitación. <b>Evidencias:</b> diagnóstico de capacitación.</p> <p>Se realiza selección y colocación de personal aplicando técnicas de entrevista y habilidades técnicas. <b>Evidencias:</b> perfiles de Puestos, evaluación de desempeño.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se realiza la evaluación psicométrica de personalidad.</p>

<p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>El ayuntamiento cuenta con el manual de cargos municipales (bajado de la página del SISMAP (Material de Apoyo)) y un manual de funciones que detalla los cargos comunes y típicos de la carrera administrativa general y su correspondiente ubicación dentro de los grupos ocupacionales. <b>Evidencia:</b> manual de cargos municipales, manual de funciones.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</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</p>	<p>El ayuntamiento identifica las capacidades de cada persona por sus conocimientos, habilidades y actitudes para ser comparadas</p>	<p>No se realiza el acuerdo de desempeño.</p>

compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.	sistemáticamente con las necesidades de la institución. <b>Evidencia:</b> expedientes del personal.	
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.	El ayuntamiento cuenta con una estrategia de desarrollo de las capacidades del personal. <b>Evidencia:</b> formulario de detección de necesidades, evaluación de desempeño, plan anual de capacitación.	
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No se evidencia.
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 evidencia.
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).	Se evidencia que los empleados de nuevo ingreso reciben orientación de un mentor que es la persona encargada de acompañarle durante su periodo de adaptación, darle explicaciones sobre el área y su operatividad. <b>Evidencia:</b> política de inducción al personal de nuevo ingreso, expediente del personal.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se promueve la movilidad interna y externa de los empleados. <b>Evidencia:</b> traslados, solicitud de cambio de la misma persona.	

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).	El ayuntamiento promueve la capacitación por medios virtuales y presenciales. <b>Evidencia:</b> talleres virtuales, y curso semipresencial de formulación de proyectos con el MEPYD.	
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 evidencia.
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se evidencia.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se evidencia.

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	El ayuntamiento promueve una cultura de comunicación abierta y trabajo en equipo Se realizan reuniones con todos los departamentos y ellos individual para el acercamiento confiable. <b>Evidencia:</b> listado de participantes, fotos.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).		No se evidencia.
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos)	El ayuntamiento cuenta con el comité de calidad, el cual procura implementar	

en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	acciones de mejoras, equipo multidisciplinario de planificación y el comité técnico del PMD. <b>Evidencia:</b> Resolución de la aprobación del comité, elección del comité técnico.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Se realizan consensos y acuerdos en las evaluaciones de desempeños anuales del personal. <b>Evidencia:</b> Evaluaciones de desempeño.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se evidencia.
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No se evidencia.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	El ayuntamiento dota de equipos de protección para los empleados propensos a que su trabajo pueda afectar su salud, los empleados cuentan con todos los instrumentos necesarios para llevar a cabo sus labores, existe un departamento de mayordomía para asegurar la higiene de la institución. Se han realizado jornadas de vacunación. <b>Evidencia:</b> Entrega de equipos, fotos planta física. Otros	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	El ayuntamiento cuenta con un horario flexible para los empleados que así lo necesiten. A las embarazadas se le asegura sus licencias por maternidad. <b>Evidencia:</b> licencia a embarazadas.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	El ayuntamiento facilita atención especial a los empleados que por su condición físicas	

	lo requieran, dando flexibilidad de horarios. <b>Evidencia:</b> permisos, otros.	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se evidencia.

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

*Considerar lo que la organización hace para:*

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	El ayuntamiento cuenta con un registro de proveedores que por años han brindado un servicio a tiempo y de calidad a la institución. <b>Evidencia:</b> listado de 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.		No de evidencia.
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	El ayuntamiento mantiene colaboraciones con organizaciones del sector público para desarrollar proyectos en conjuntos como es la OSAM y el MEPYD. <b>Evidencia:</b> acuerdo de colaboración con las instituciones.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	El ayuntamiento realiza mesas de trabajo para seguimiento y operativización de las colaboraciones y alianzas. <b>Evidencias:</b>	

	Minutas de reuniones	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se evidencia.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	El ayuntamiento en los acuerdos vigentes tiene definido las responsabilidades de cada socio. Asimismo, la revisión, control y evaluación de estos. Guía CAF. <b>Evidencias:</b> Acuerdos vigentes con los socios.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.		No se evidencia.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	La institución permite el intercambio con sus colaboradores con las buenas prácticas con el fruto de los acuerdos y relaciones creadas por la institución con la OSAM y FUNDESIRE: Charlas, talleres y congresos donde expositores nacionales exponen las mejores prácticas de la prevención. <b>Evidencia:</b> acuerdo con la OSAM y FUNDESIRE, fotos de los intercambios y talleres.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se evidencia.

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	El ayuntamiento a través de su página web y mural informativo se comunica a todos los grupos de interés sobre todo lo relacionado al funcionamiento de la institución.	No se sube la información suficiente a la página web.

	<b>Evidencia:</b> página web, mural.	
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.	El ayuntamiento cuenta con la aplicación de denuncia ciudadana a través de la oficina OAIM, en el portal web, existen enlaces donde los ciudadanos pueden hacer propuesta para su sector o la ciudad. El ayuntamiento realiza anual el presupuesto participativo, reunión mensual con representantes de las juntas de vecinos. <b>Evidencia:</b> asambleas PPM, pagina web, lista de participantes, otros.	
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.	El ayuntamiento realiza anual el presupuesto participativo mediante asambleas y encuentros zonales. <b>Evidencia:</b> actas asambleas PPM.	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Existe en la OAIM diseñada una hoja para recoger las quejas y sugerencias, contamos con página web de reclamaciones y denuncias. <b>Evidencia:</b> formulario de quejas y sugerencias, pagina web, buzón.	
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).	El ayuntamiento a través de la Oficina de Libre Acceso a la Información asegura la transparencia en el funcionamiento transparente de sus procesos. <b>Evidencia:</b> Página Web, sección de Transparencia.	
6. Definir y acordara 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).	El ayuntamiento tiene programas donde acuerdan con la ciudadanía a seguir una logística de recogida de desechos sólidos, así como también denunciar donde no se está siguiendo el esquema establecido para la recolección de desechos sólidos, <b>Evidencia:</b> derechos y deberes del	No se evidencia que existen los deberes y derechos del ciudadano en materia del servicio de recolección de residuos sólidos.

	ciudadano, encuestas referentes al servicio.	
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 evidencia.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No se evidencia.

#### 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.	En la actualidad el ayuntamiento cuenta con un sistema capaz de generar las ejecuciones presupuestarias de acuerdo a lo establecido en la LEY 176-07, y nos ayuda a trabajar de una forma eficaz, eficiente, plan de compras y presupuesto alineados con los objetivos estratégicos. <b>Evidencia:</b> PACC, Presupuesto, ejecuciones presupuestarias.	No se realizó el POA y PMD.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No se evidencia.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	El ayuntamiento asegura un manejo Transparente de áreas presupuestaria. <b>Evidencia:</b> Uso de SIGEF, Envío a Contabilidad Gubernamental de Estados Financieros Anuales, Envío de Reportes Mensuales a la Unidad de Auditoría Interna de la Contraloría General de la República.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los	El ayuntamiento cuenta con una Dirección	

<p>recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.</p>	<p>Administrativa y un departamento de finanzas, que operan utilizando el sistema financiero Municipal, lo cual le permite tener un control, existe el comité de compras y contrataciones. <b>Evidencia:</b> Contrato de sistema de información “Municipal”, Estructura Organizacional, comité de compras.</p>	
<p>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.).</p>	<p>El ayuntamiento cuenta con existencia de sistemas de planificación y control presupuestario para cumplir con sus objetivos. <b>Evidencia:</b> SIGEF, Presupuesto Anual de la Institución.</p>	
<p>6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p>	<p>ayuntamiento tiene una gerente financiera, la cual trabaja en coordinación con la contadora, controladora, director de compras y tesorera municipal, cada una de las unidades trabaja independiente y a la vez alimentan el sistema de forma independiente, para lograr los resultados presupuestarios de la institución. <b>Evidencia:</b> designaciones de cada una de las áreas firmadas por el alcalde.</p>	
<p>7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p>	<p>Las adquisiciones de la organización se basan en el cumplimiento de la ley de compras las decisiones financieras se apoyan en el presupuesto Institucional basados en la sostenibilidad y la ética <b>Evidencia:</b> procesos de compras, presupuesto institucional.</p>	
<p>8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p>		<p>No se evidencia.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</li> <li>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.</li> <li>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.).</li> <li>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	<p>Se evidencia en los libros de actas y resoluciones, libros de registro civil y tesorería</p> <p>El ayuntamiento tiene sistema de flotas, grupos de WhatsApp, correos para enviar las informaciones <b>Evidencia:</b> las flotas, correo, WhatsApp.</p> <p>El ayuntamiento garantiza a todos sus grupos de interés el acceso a información relevante. <b>Evidencia:</b> Página Web.</p> <p>El ayuntamiento cuenta con equipos informáticos, SIGEM, en la organización de los libros y archivos existentes para salvaguardar los trabajos realizados por</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se realiza una recolección web suficiente.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>

	<p>cada empleado  <b>Evidencia:</b> equipos, SIGEM, archivos y libros.</p>	
--	--	--

**SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</li> <li>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</li> <li>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</li> <li>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La gestión de proyectos y tareas</li> <li>✓ La gestión del conocimiento</li> <li>✓ Las actividades formativas y de mejora</li> <li>✓ La interacción con los grupos de interés y asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul> </li> <li>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</li> <li>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</li> <li>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas</li> </ol>		<p>No se evidencia.</p>

<p>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>		No se evidencia.
---	--	------------------

#### SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p> <p>2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>Los departamentos que ofrecen servicio a los contribuyentes, están ubicados en el lateral izquierdo para mejor accesibilidad de quienes lo necesitan, la institución está ubicada en el centro del pueblo con fácil acceso al público. La institución ha centralizado las oficinas que ofrecen servicio en una sola estructura. <b>Evidencias:</b> foto de la ubicación de la institución.</p> <p>Las instituciones debido a la cantidad de empleado que posee y las limitaciones físicas en algunos casos ha implementado el uso de cubículos en algunas oficinas. Está en funcionamiento el edificio. <b>Evidencias:</b> Fotos.</p> <p>Se evidencian acciones de mantenimiento eficiente en la institución. <b>Evidencia:</b> Formulario Solicitud de requisición de bienes y servicios.</p>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</li> <li>5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).</li> <li>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</li> <li>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</li> </ol>	<p>La institución permite el libre acceso a sus instalaciones para los ciudadanos que quieran recrearse o hacer actividades. Los salones y plazoletas son prestados para diferentes actividades, se ofrecen actividades culturales, deportivas para las comunidades. <b>Evidencias:</b> Fotos de la gente recreando y fotos de las diferentes actividades.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se evidencia.</p>
--	--	---

### **CRITERIO 5: PROCESOS**

Considerar lo que la organización hace para:

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</li> <li>2. Identificar y asignar responsabilidades a los</li> </ol>	<p>Se evidencia a través de los distintos departamentos con los registros diarios.</p> <p>Se realiza con los roles de cada encargado</p>	

<p>propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li> <li>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</li> <li>6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.</li> <li>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</li> <li>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.).</li> <li>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los</li> </ol>	<p><b>Evidencia:</b> manual de funciones y organigrama.</p> <p>Las responsabilidades se identifican y se asignan a los dueños de procesos.</p> <p><b>Evidencia:</b> Manual de Organización y Funciones, los manuales de procedimientos.</p> <p>El Departamento de Planificación y Desarrollo revisa y analiza los procesos asegurando que estén orientados al logro de los objetivos de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> Los Manuales de procedimientos.</p> <p>El ayuntamiento a través de planificación involucró algunos directores en la elaboración de los presupuestos de procesos. <b>Evidencia:</b> presupuesto.</p> <p>Se asignan los recursos de acuerdo a lo establecido en la ley 176-07. El art. 21 (distribución de fondos dispone como debe ser distribuidos los fondos, sin embargo, esta asignación toma en consideración los fines operativos y de eficiencia de la institución. <b>Evidencia:</b> Ejecuciones presupuestarias.</p> <p>Para simplificar los procesos hemos actualizado el manual defunciones para que cada departamento conozca sus funciones y eficiente los servicios.</p> <p><b>Evidencias:</b> Manual de funciones.</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>No se monitorea la eficacia de los procesos.</p>
---	---	---

<p>servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>		<p>No se evidencia.</p>
---	--	-------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No se evidencia.
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No se evidencia.
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se evidencia.
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se evidencia.
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se evidencia.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios	Se garantiza que la información sea adecuada y fiable esté accesible. <b>Evidencia:</b> Portal Web, redes sociales, medios de	

realizados.	comunicaciones televisivos y escritos, locales y nacionales.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	Se difunde por los sectores a través de un vehículo equipado, los días que pasaran el camión de recogida de desechos. el portal web posee documentación publicada en diferentes formatos, se publican datos en formatos abierto en el portal <a href="http://www.datos.gob.do">www.datos.gob.do</a> . <b>Evidencia:</b> portal de datos, horarios publicados, página web.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	El ayuntamiento cuenta con la página Web y la oficina de información pública donde los ciudadanos llevan sus quejas y posteriormente se la da respuesta. <b>Evidencia:</b> OAIM, Página web, formularios de quejas y sugerencias.	

### 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.	Existe un documento que tiene establecido las rutas y frecuencia por sector de recogida de Desechos Sólidos. <b>Evidencia:</b> brochure con la ruta y frecuencia.	No se ha realizado un mapa de las rutas y la documentación sea aprobada por MAP.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	El ayuntamiento trabaja en coordinación con la DIGEPRES la ejecución presupuestaria. Con la OPTIC temas tecnológicos. Con el MAP, la gestión de Recursos Humanos y Planificación en los indicadores establecidos. Recursos humanos posee convenios con el INAP. Un acuerdo con la OSAM y FUNDESIRE <b>Evidencia:</b> los documentos y publicaciones	

	de los acuerdos y alianzas de lo anterior citado.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se evidencia.
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se evidencia.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se evidencia.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).		No se evidencia.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No se evidencia.

## CRITERIOS DE RESULTADOS

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

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

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

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
I. La imagen global de la organización y su reputación (por	El Ayuntamiento cuenta con una Pág. Web	No se realizan encuestas con los ciudadanos para

<p>ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p> <p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>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.).</p> <p>6. La diferenciación 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>y recibe quejas y sugerencias vía la oficina de información.</p> <p><b>Evidencia:</b> formularios de quejas y sugerencias, página web, foto de la OAIM, certificación OAIM.</p> <p>El Ayuntamiento realiza el Presupuesto Participativo, convoca a la ciudadanía a las sesiones del Concejo de Regidores</p> <p><b>Evidencia:</b> Certificación de delegados PPM, Asambleas del PPM, fotos de reuniones del PPM, fichas, planchas, certificados y fotos de las elecciones de las Juntas de Vecinos, Publicación en la página web de los procesos de compras, publicación en el portal de compras. listados de participantes.</p> <p>El Ayuntamiento cuenta con una oficina de libre acceso a la información y un portal web y de transparencia donde se publican las ejecuciones presupuestarias, las nóminas y actos del ayuntamiento</p> <p><b>Evidencia:</b> página web, redes sociales, fotos y certificación de la OAIM.</p> <p>El Ayuntamiento posee una página web, redes sociales, publica en los periódicos, etc. <b>Evidencias:</b> Enlaces páginas web y</p>	<p>verificar si están conforme con nuestros servicios.</p> <p>No tenemos índice de medición.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No tenemos índice de medición.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No tenemos índices de medición.</p>
---	--	---

8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.	redes sociales, publicación en los periódicos.	No tenemos índices de medición.
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.	El Ayuntamiento publica su información en la Página Web Institucional, redes sociales, periódicos digitales. <b>Evidencias:</b> página web, redes sociales, los periódicos digitales.	No se ha medido.
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se ha medido.

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.	El Ayuntamiento implica a los grupos de interés en la toma de decisiones en el PPM, invita a la ciudadanía a las convocatorias a sesión del Concejo de Regidores, convoca a los procesos de compras. <b>Evidencias:</b> Comité Seguimiento y Control PPM, printscreen de las publicaciones convocatorias a sesión y printscreen de las convocatorias a procesos de compras.	No se ha medido la implicación en el diseño y prestación de servicios.
2. Sugerencias recibidas e implementadas.	El ayuntamiento en la OAIM tiene un formulario de quejas y sugerencias que es tomado encuentra en las ejecuciones de los departamentos y los planes del ayuntamiento <b>Evidencia:</b> formulario de quejas y sugerencias, ejecuciones presupuestarias.	No tenemos indicadores de medición.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No se ha medido.
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los		No se ha medido.

<p>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>		No se ha medido.
---	--	------------------

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	<p>El ayuntamiento cuenta con un horario establecido de 8 a 3:00 P.M. con la flexibilidad de durar un poco más si no se ha concluido con un servicio solicitado.</p> <p><b>Evidencia:</b> registro de control de asistencia.</p>	No tenemos indicadores de medición.
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.		No se ha medido.
3. Costo de los servicios.	<p>El ayuntamiento cuenta con montos establecidos dependiendo el servicio que solicite el ciudadano o cliente</p> <p><b>Evidencias:</b> tablas de tarifas en los departamentos que brindan el servicio.</p>	No tenemos indicadores de medición.
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	<p>El ayuntamiento cuenta con una página web que informa los servicios que brindamos</p> <p><b>Evidencia:</b> página web.</p>	No tenemos indicadores de medición.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.		No se ha medido.
2. Disponibilidad y precisión de la información.		No se ha medido.
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.		No se ha medido.
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No se ha medido.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad,		No se ha medido.

precisión y transparencia de la información.		
--	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</li> <li>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</li> <li>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</li> </ol>	<p>La O. A. I. M. da respuesta a tiempo a los ciudadanos clientes que reportan quejas</p> <p>Algunos de los servicios que posee nuestro ayuntamiento tienen los requerimientos legales.</p>	<p>No tenemos indicadores de medición.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No todos los servicios publicados tienen su requerimiento legal, no tenemos indicadores de medición.</p>

**CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

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

**SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.**

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</li> <li>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</li> <li>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</li> <li>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</li> <li>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</li> </ol>	<p>Los diferentes departamentos de la institución se mantienen en constante</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>Realizar mediciones.</p>

6. La responsabilidad social de la organización.	<p>consulta y dialogo para las tomas de decisiones en cada área vía correos electrónicos y WhatsApp. La ciudadanía puede consultar vía la página web y la oficina de información pública.</p> <p>Se otorgan becas y ayudas a personas de escasos recursos.</p> <p><b>Evidencia:</b> fotos, listado de beneficiarios.</p>	No tenemos indicadores de medición.
--	--	-------------------------------------

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.</li> <li>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</li> <li>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</li> <li>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</li> <li>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</li> </ol>		<p>No se ha medido.</p>

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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	Recursos Humanos procura mediar y solucionar situaciones que afectan el clima Laboral.	No tenemos índices de medición.

<p>de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</li> <li>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</li> <li>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</li> </ol>	<p>El ayuntamiento facilita el espacio para que cumplan con sus compromisos educacionales, así como la facilidad para asistir a citas médicas, otros.</p> <p><b>Evidencias:</b> permisos.</p> <p>El ayuntamiento cuenta con algunas oficinas equipadas pero en otras existe debilidad</p> <p><b>Evidencias:</b> compras de equipos.</p>	<p>No se realizan mediciones.</p> <p>No existen mediciones.</p> <p>No tenemos índices de medición de equipamiento de las oficinas.</p>
---	---	--

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

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

### SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).</li> <li>2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión</li> </ol>		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>internos).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p> <p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p> <p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).</p> <p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p> <p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>		<p>No se ha medido.</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"> <li>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.</li> <li>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</li> <li>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.).</li> <li>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.).</li> <li>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.).</li> <li>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</li> </ol>	<p>El Ayuntamiento realiza procesos de compras en los cuales se involucran grandes empresas y MIPYME.  <b>Evidencia:</b> plan de compras y contrataciones.</p> <p>El ayuntamiento tiene empleados trabajando para organizar la entrada de los camiones que llevan los desechos sólidos. Pero no tenemos acuerdo con ninguna empresa y no reciclamos la basura</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se mide la percepción del impacto económico.</p> <p>No tenemos mediciones.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>		<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p>
--	--	---

**SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional**  
**Indicadores de responsabilidad social:**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de</p>	<p>El ayuntamiento tiene buenas relaciones con las autoridades de nuestro pueblo e involucra en algunas actividades además de brindarle apoyo y asistencia en diferentes ámbitos.</p> <p><b>Evidencia:</b> listado de participantes en reuniones.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No tenemos mediciones.</p> <p>No se ha medido.</p>

<p>artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>El Ayuntamiento cuenta con programas de apoyo de becas y ayudas a estudiantes y personas de escasos recursos</p> <p><b>Evidencia:</b> Listado de estudiantes Beneficiados, aportes, hojas de inscripción y selección.</p>	<p>No tenemos mediciones.</p> <p>No se ha medido.</p>
---	--	---

**CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Resultados en términos de output (cantidad y calidad)	Ofrecemos 19 servicios.	No tenemos mediciones sobre la calidad de la

<p>de la prestación de servicios y productos).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</li> <li>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</li> <li>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</li> <li>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</li> <li>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</li> <li>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</li> </ol>		<p>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>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 auditorías 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
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</li> <li>2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</li> <li>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</li> <li>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</li> <li>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</li> </ol>	<p>Se evidencian a través del SISMAP</p> <p><b>Evidencia:</b> SISMAP.</p>	<p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</p> <p>No se ha medido.</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 auditorias 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 auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>Se evidencian a través del SISMAP indicador 6.03.</p>	<p>No se ha medido.</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.