



Avanzamos para ti



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Ayuntamiento Municipal de Sabana Larga

FECHA

15 de septiembre 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 esta 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 	<p>Se evidencia que se formuló la misión, visión y valores de la entidad. Evidencia: Esta fijada en la entrada de la institución.</p> <p>La misión y visión se han colocado en lugares visibles como forma de asegurar la comunicación hacia empleados y visitantes, Evidencias: mural y la página web.</p> <p>Como acción preventiva, se expiden recibos al momento de los munícipes realizar un</p>	<p>No se tomó en cuenta a los diferentes grupos de interés ni a todo el personal de la institución.</p> <p>La institución no ha realizado una declaración formal de su marco de valores</p> <p>No se ha llevado a cabo la comunicación de la misión, visión valores de objetivos estratégicos y operativos a empleados ni grupos de interés. No se han revisado las declaraciones de misión, visión y valores.</p> <p>No existe un código de ética elaborado, no se ha entrenado al personal en la identificación y tratamiento de dilemas éticos.</p>

<p>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>pago, con el fin de crear confianza y mayor control de los recursos manejados por la institución. Además, se maneja un sistema automatizado para el manejo de los recursos de la institución.</p> <p>Se evidencia en el respeto de las funciones de cada servidor municipal. Existe una buena comunicación entre los líderes de la institución y servidores municipales. Tomando en cuenta la Ley 41-08 sobre función pública y la ley 176-07 del distrito nacional y los municipios.</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>4. Desarrollar un sistema de gestión de la información,</p>	<p>- Se establecen acuerdos inter-institucionales para ejecutar actividades relacionadas con los planes de la institucionales y grupos de intereses del municipio. (GOOD NEIGH BORS. SAEMAUL, CONANI, PNUD). Entre otras.</p> <p>Se evidencia que mayoría de puestos importantes están siendo ocupado por mujeres. (Contabilidad, RR: HH, Tesorería Asistencia Social, Compras, Presupuesto participativo) entre otros.</p> <p>Se cuenta con un comité de calidad para</p>	<p>No se asegura un sistema de gestión por procesos.</p> <p>No se evidencia de que se haga reuniones con los encargados departamentos para escucharle sobre sus necesidades en su área de labor.</p> <p>No se evidencia que se definan resultados cuantificables para todos los niveles de la organización, dado que no contamos un Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p>No se evidencia la existencia en la organización de</p>

<p>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> <ol style="list-style-type: none"> 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 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. 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. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes. 	<p>evaluar los avances y la calidad del servicio brindado a la población. Se toma en cuenta los riesgos de algunas operaciones en la entidad.</p> <p>La institución desarrolla su estrategia de administración electrónica que le facilita el trabajo en alineación con sus objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>Los trabajos se realizan en equipo al momento de ejecutar actividades que se requiera de la participación de todos.</p> <p>Se han creado las condiciones adecuadas de comunicación, tanto interna (a través de comunicaciones escritas y reuniones con equipos estratégicos), como externa (a través de medios masivos, perifoneo).</p> <p>Se evidencia cambios significativos a nivel de estructura física, servicios y administración. Existe un ambiente de integración y empatía entre directivos y empleados, demostrando los líderes su compromiso a hacer cambios e innovaciones cuando sea necesario.</p> <p>Los líderes hacen efectivo el compromiso hecho al momento de asumir la gestión, comunicándolo por diferentes medios y formas y mostrando los resultados, producto de esas acciones realizadas.</p> <p>Evidencias: Reportajes de boletín informativo, fotos de encuentros,</p>	<p>un sistema formal de gestión de la información, ni que cuenten con gestión del riesgo</p> <p>No contamos con un sistema de certificación establecido.</p> <p>No se han generado las condiciones adecuadas para la gestión formal de los procesos</p> <p>No se evidencia que se fomente la retroalimentación formal hacia los empleados.</p>
---	---	--

	información compartida mediante redes sociales y otros medios de comunicación.	
--	--	--

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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia que el alcalde como el equipo de administración dan muestra de respeto, responsabilidad, cumplimiento y honestidad, siendo éstos los primeros en poner el ejemplo en las acciones emprendidas. - Existe una cultura de respeto, sin discriminación de género, color, religión, status social y nivel académico. En ese sentido, se realizan actividades encaminadas a preservar el derecho de cada individuo. Evidencias: comunicaciones de actividades en conjunto de todo el personal y también por departamento, imágenes, viajes y celebraciones de festividades. - Se realiza por medio de invitaciones, a reuniones y se mantiene el contacto con todos los empleados para mantener activas las líneas de trabajo que eficientizan los servicios de la entidad. Evidencias: En el departamento de recursos humanos y el equipo de calidad poseen las invitaciones y listado de participación. - La entidad apoya a sus respectivos departamentos y empleados en el desarrollo de sus planes. A través de talleres de capacitación, apoyo logístico, 	

<ol style="list-style-type: none"> 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados. 	<p>herramientas para el desempeño de sus labores y acompañamiento en sus actividades diarias.</p> <p>Las autoridades delegan funciones en algunos empleados que puedan llevarlas a cabo para que el buen desempeño de la organización.</p> <p>Siempre se les orienta para adquieran nuevos conocimientos que puedan servir para ponerlo en práctica en su área laboral.</p> <p>Evidencia: Talleres de capacitación, y reuniones informativas</p> <p>-Se evidencia medianamente ya que un pequeño grupo de encargados departamentales tienen la oportunidad de dar sugerencias y ser tomadas en cuenta.</p> <p>Existe la solidaridad y la comprensión en circunstancias específicas para cada empleado cuando estos se ven en situaciones difíciles y que necesitan de la ayuda de la institución.</p> <p>Evidencias: permisos de estudios, apoyo moral y financiero, capacitación continua del personal</p>	<p>No se realiza la retroalimentación a los diferentes departamentos para cumplir con sus tareas</p> <p>No se demuestran evidencias de acciones concretas de los líderes para demostrar su disposición de recibir recomendaciones y por parte de empleados.</p> <p>No se evidencia de algún reconocimiento a empleados por su buen desempeño.</p>
---	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Desarrollar un análisis de las necesidades de los	Se realizan levantamientos de las	

<p>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>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>necesidades de los diversos sectores de la población para ser considerados su solución por parte de las autoridades del cabildo.</p> <p>Evidencias; Actas y fotos de seguimiento a las asambleas de las juntas de vecinos y organizaciones sociales Se organizan actividades con instituciones públicas y sociedad civil para definir políticas públicas y tomar decisiones sobre medidas a tomar en conjunto: Gobernación, Obras Públicas, Medio Ambiente, Ministerio Público, Defensa Civil, Cruz Rojas y Ministerio de Salud.</p> <p>Evidencias: Convocatorias a reuniones. Se ejecuta el presupuesto participativo acción establecida por ley. Otras políticas son definidas y adoptadas en Asambleas Comunitarias con los diversos sectores de la población.</p> <p>Evidencias: Convocatorias, actas y fotografías de actividades. Los objetivos y metas que están establecidas por la organización son ejecutadas y tomando en cuenta en virtud de los servicios que se ofrecen. Tomando en cuenta las que son más demandas por los municipios. Las autoridades municipales acuerdan la ejecución de las obras por mayor prioridad y dependiendo los recursos existentes.</p> <p>Evidencia: Aplicación del Presupuesto Participativo Municipal, mediante cabildo abierto, Existe resolución y plan de inversión anual. Matriz de avance del plan</p>	
--	--	--

<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>de inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los políticos se interesan y muchos de ellos participan directamente en las sesiones del concejo de regidores. Se han implementado instrumentos de participación y desarrollo para el municipio que aseguran este involucramiento, como el consejo económico y social municipal - Evidencias: Convocatorio para juramentación y escogencia de la coordinación del mismo. - Existe una relación proactiva con esas autoridades políticas de la provincia. - Evidencias: (Senador, Diputadas y Gobernadora). Instituciones: Edesur, Liga Municipal) - La entidad ha contraído acuerdos con, FEDOMU, Ministerio de medio ambiente, CONANI y Quisqueya Aprende Contigo, todas incidiendo en la municipalidad, procurando que se apliquen políticas efectivas de beneficio para la ciudadanía. - Evidencias: En diversos departamentos (recursos humanos, presupuesto participativo...) están las evidencias del trabajo y colaboración de dichas entidades en apoyo al ayuntamiento. <p>Representantes de la alcaldía siempre hacen acto de presencia en la mayoría de las actividades de carácter social realizadas en</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>procura del desarrollo del pueblo. Evidencias: en el departamento de relaciones públicas están las imágenes de la presencia y participación de miembros de la institución en dichas actividades. Se evidencia a través de medios de comunicación, específicamente con las redes sociales, página digital del ayuntamiento, programas televisivos y en la institución, donde se informa a la población en general sobre los servicios que se ofrecen, la reputación y reconocimiento de nuestra institución. Se evidencia, parcialmente en la página web de la entidad.</p>	<p>No se evidencia de forma física como por ejemplo, bruchure de la institución.</p> <p>No existe un concepto específico de Marketing</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>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p>	<p>La organización ha identificado los grupos de interés establecidos en el municipio, relevantes para su gestión, Evidencia: Listas de organizaciones comunitarias Como son: Juntas de vecinos, Consejos Comunitarios, Consejo Económico y Social Entre otras. Se recopilan informaciones sobre necesidades y expectativas de grupos de interés, mediante asambleas sectoriales y generales, cabildos abiertos, sesiones</p>	<p>No se evidencia que se hayan identificado todos los grupos de interés relevantes.</p> <p>No hay evidencias de que la recopilación, análisis y revisión de información relevante se realice de manera sistemática.</p>

<p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>ordinarias y extraordinarias del concejo de regidores/as y el consejo económico y social municipal. En estas se escucha y se toma en cuenta lo expresado por los grupos y las respuestas expresadas por las autoridades.</p> <p>Evidencias: En el área de presupuesto participativo y el concejo de regidores poseen las actas de las solicitudes y necesidades requeridas los munícipes.</p> <p>Se realiza de forma regular, a través de encuentro con los encargados/as departamentales del Ayuntamiento y representantes de instituciones públicas y privadas.</p> <p>Evidencias: Imágenes de la participación en actividades y reuniones de evolución con los representantes de dichas instituciones</p>	<p>No hay evidencias de recopilación, análisis y revisión de información relevante sobre diferentes variables, realizada de manera sistemática (de diferentes fuentes)</p> <p>No se realiza planes de trabajo de cada departamento. Además, no se evalúa de forma sistemática las acciones realizadas por los departamentos.</p> <p>No se realizan autodiagnósticos para medir las fortalezas de la organización. (No se ha realizado un análisis FODA)</p>
---	---	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la</p>	<p>Las organizaciones comunitarias son</p>	<p>No se evidencia ya que no existe un Plan de Desarrollo Municipal y un Plan de Gestión de Riesgo.</p>

<p>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>convocadas para la puesta en marcha del presupuesto participativo municipal, con el fin de que puedan establecer las prioridades en cuanto a las necesidades más sentidas en su comunidad.</p> <p>Evidencia: Existe una matriz con las principales necesidades y prioridades de cada sector para luego ser tomada en cuenta por la institución.</p> <p>Se colocan en el presupuesto anual los recursos necesarios para lograr los resultados que espera la organización, los cuales se originan de dos fuentes: 1. Subsidio del gobierno, y 2. Cobro de arbitrios. También hay entidades aportan para la ejecución de algunas obras.</p> <p>Evidencias: Documentos utilizados en la asignación de estos recursos. Solicitudes de aportes a entidades y comprobantes de tales donaciones.</p> <p>Se prioriza el servicio de acuerdo a las demandas y necesidades de los grupos existentes, en la elaboración del presupuesto anual y Presupuesto Participativo.</p> <p>La entidad presenta una política social a través de Ayudas sociales y fijas por enfermedad, También becas, recetas médicas, transporte y servicios fúnebres.</p>	<p>No se evidencia en la evaluación de los servicios facilitados por la institución</p> <p>No se evidencia en todas las demás dimensiones.</p> <p>No se evidencia que la organización haya elaborado una política formal de responsabilidad social para ser integrada a la estrategia y la planificación.</p>
--	---	---

	Ver expedientes	
--	-----------------	--

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 evidencia en la disposición del alcalde al anunciar en las diferentes sesiones y asambleas la ejecución de diferentes acciones encaminadas al logro de los objetivos de la entidad. Además, se publican los datos del presupuesto de forma abierta</p> <p>Evidencias: página web.</p> <p>Los logros de la organización son monitorizados y evaluados de manera periódica, mediante los informes trimestrales y anuales generales y por algunos departamentos. De manera especial, el departamento financiero, Presupuesto Participativo y Planeamiento urbano.</p> <p>Evidencias: Informes anuales y trimestrales.</p>	<p>No contamos con un Plan de Desarrollo Municipal PDM. Además, no se evidencia que la organización tenga definida una gestión de procesos ni por proyectos.</p> <p>En la organización no se evidencia que los objetivos operativos sean traducidos formalmente a los individuos (mediante planificación de su desempeño).</p> <p>No se evidencia que se establezcan indicadores del nivel de cambio a conseguir.</p> <p>No se evidencia en todos los departamentos</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>No se evidencia que la organización desarrolla y aplica métodos de medición de su rendimiento en cuanto a eficacia y 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 evidencia a través de las sugerencias de los grupos de interés y equipo técnico de la institución. Esto se manifiesta a través de las consultas que se realizan mediante el presupuesto participativo.</p>	<p>No se evidencia que se evalúen las necesidades de reorganización, las estrategias y los métodos de planificación.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>		<p>No se evidencia que la organización esté desarrollando una cultura para la innovación a través de la formación ni que realice actividades de benchlearning.</p>
<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>	<p>Se evidencia a través de la evaluación del desempeño en la cual podemos visualizar las necesidades de cambios de personal internos. Se ha instalado una nueva oficina para mejorar los indicadores internos y externo.</p>	<p>No se evidencia que se sigan indicadores específicos de cambio e innovación.</p>
<p>3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>		<p>La entidad no ha desarrollado una gestión formal de cambio e innovación, por lo que no se realizan debates específicos sobre el tema.</p>
<p>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.).</p>		<p>No se ha implantado un sistema de gestión del cambio.</p>

5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		Aunque se elabora el presupuesto anual, no contamos con una reserva específica para los cambios, pues no cuentan con una gestión para logro de tales fines.
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se establece un enfoque para el cambio.
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.	Se utiliza la herramienta de administración llamada CASEM el cual permite un mejor control al promover el uso de herramientas electrónicas. También está disponible la página web de la institución(ayuntamientosanalarga.gob.do), en Facebook (Alcaldía de Sabana Larga) e Instagram: (alcaldía sabana larga) que los ciudadanos se edifiquen sobre temas de interés y servicios.	

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
I. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del grupo		No se evidencia

<p>osdeinterés y de la estrategia de la organización.</p> <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 de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura). 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: 	<p>La organización pone en práctica y aplica la flexibilidad de su personal con relación a sus necesidades laborales. Se toma en cuenta la maternidad y paternidad en los casos requeridos.</p> <p>Se asegura que las personas reúnan los requisitos para la función, se evalúa el curriculum del solicitante y se ubica de acuerdo con el perfil.</p>	<p>No se evidencia que la organización cuente con una política formal de gestión de los recursos humanos, para insertar personas de discapacidad.</p> <p>No se evidencia que todas las personas seleccionadas cumplan con la mayoría de los requisitos requeridos.</p> <p>No se evidencia que la organización cuente con una política formal de gestión de los recursos humanos.</p> <p>No se evidencia que haya una cultura de premiar a los empleados por el buen desempeño de sus funciones.</p> <p>No se muestran evidencias de que la organización haya elaborado su manual de descripción de puestos y definido los perfiles de competencias.</p> <p>El ayuntamiento no ofrece servicios on-line</p> <p>No se cuenta con una política formal de gestión de los recursos humanos ni se ha enfocado en desarrollar la carrera profesional.</p>
---	--	--

género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).		
---	--	--

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
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.		No se muestran evidencias de que la organización identifique formalmente las capacidades individuales ni de equipo para compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.
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.	Contamos con un plan de capacitación elaborado por el INAP y el ayuntamiento. Además, se desarrollan continuamente talleres de capacitación con instituciones como: MAP, INAP y entre otras. Evidencias: Plan de capacitación elaborado.	No se evidencia que se haya diseñado una estrategia para desarrollar capacidades y que, en la organización, se lleven a cabo debates sobre la misma.
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.	Se realizan diversas actividades de capacitación al personal y la entidad está abierta a brindar la facilidad con miras a mejorar la capacidad del empleado en su función y otorga los permisos a los empleados con paternidad y maternidad. Cada cierto tiempo se reúne al personal para recordarles aspectos importantes de sus labores y de proyecto de desarrollo personal.	No se evidencia que la organización cuente con un plan de desarrollo de competencias, que incluya entrevistas de desarrollo y retroalimentación a los colaboradores.
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 que la organización cuente con un plan de desarrollo de habilidades gerenciales, de liderazgo ni de competencias relacionales.

<p>5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).</p>	<p>Sí; cuando se nombra un nuevo empleado se le orienta y se le guía para entrenarlo en sus funciones. Evidencias: Talleres de capacitación, acompañamiento para orientación y seguimiento continuo al trabajo diario.</p>	
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Según conveniencia de la institución, se realizan cambios internos y se recomiendan para posiciones externas, cuando así se requiera. Evidencias: los traslados, ascensos, cambios de nóminas, permisos de salud, entre otros. Quedan registrados en el departamento de recursos humanos.</p>	<p>No se cuenta con una política de recursos humanos, donde se establezca formalmente la promoción y movilidad de los empleados.</p>
<p>7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).</p>	<p>Recibimos algunos talleres de capacitación por medio de equipos, aplicaciones e incidencia en las redes sociales.</p>	<p>No se evidencia que en la entidad se desarrollen o promuevan métodos modernos de formación.</p>
<p>8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.</p>	<p>Se evidencia que se están haciendo continuamente las actividades formativas, (manejo de conflictos, ética, relaciones humanas, entre otras). Evidencias: certificados de participación en diversos talleres y conferencias impartidos por INAP, MAP.</p>	<p>No se planifican ni desarrollan actividades formativas en técnicas de comunicación, gestión de riesgos, diversidad ni ética.</p>
<p>9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y de la análisis costo/beneficio.</p>		<p>No se evalúa el impacto de la formación ni el traspaso de contenido, en relación con el costo de las actividades (análisis costo-beneficio).</p>
<p>10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.</p>		<p>No se desarrollan planes para promover carreras para las mujeres.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se evidencia que se realizan actividades de motivación para involucrar a los empleados en el trabajo en equipo que realiza la entidad.	
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 que se promueva de manera proactiva la aportación de ideas y sugerencias entre empleados, a través de crear los mecanismos adecuados.
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	Se creó el comité gestor para la conformación de la asociación de servidores públicos municipales, el cual velará por el bienestar de sus asociados y resolver cualquier situación que les afecte.	No se evidencia la creación de la asociación ASP.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleado sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Hay acuerdos de trabajo puntuales con los empleados, que facilitan el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Evidencias: en el departamento de recursos humanos y la alcaldía se elaboran acuerdos entre ambas partes.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No se realizan encuestas de personal para captar las quejas del personal.
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 que se realicen actividades donde el personal puede expresar sus pareceres sobre la calidad de la gestión.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Los directivos se ocupan de mantener un buen ambiente laboral en las diferentes áreas; también de mantener las condiciones ambientales necesarias y seguras en la planta física, para el desarrollo del trabajo. Evidencias: El espacio físico se mantiene con la organización e higiene necesaria, así como con la armonía y trabajo en equipo	

	para diariamente efectuar sus labores	
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.	La entidad tiene claro brindar facilidad al personal de la institución en los casos que ameriten, realizando acuerdos con ellos para el ajuste de horarios por cualquier situación que le ocurra a los empleados. Evidencias: Se evidencia a través de los permisos de estudios brindados al personal para su capacitación profesional y reducción de carga horaria por la pandemia actual (Covid-19) y se cumple con el tiempo establecido para la maternidad.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	En la entidad, se toma muy en cuenta el personal cuando se le presentan necesidades especiales. Evidencias: por medio de las licencias permanentes ante accidentes, licencias temporales en caso de enfermedad o con edad avanzada	
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 cuenta con métodos para premiar personas de manera 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	Se han realizado acuerdos verbales con proveedores del sector privado, relativos a recibir de pago a corto y mediano plazo.	No se evidencian acuerdos formales con los proveedores.

<p>ejemplo: compradores,proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>En el sector público, se ha establecido acuerdos con: Medio Ambiente, Obras Públicas, Distrito Educativo, COE, Salud Pública, Gobernación Provincial, Ocoa de pie, GOODNEIGHBORS, Saemaul Undong ,con la Oficina de desarrollo provincial y EDESUR con diferentes objetivos, descritos en los documentos de esos acuerdos. Evidencias: Documentos de base de cada una de estas alianzas. Contratos.</p>	
<p>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.</p>		<p>No hay acuerdo con instituciones para medir esos impactos.</p>
<p>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.</p>	<p>Se realizan operativos de limpieza, en colaboración con otros ayuntamientos y otras instituciones del sector público, tales como: Salud Pública, Medio Ambiente, Defensa Civil. Además de organizaciones de la sociedad Civil y la Cruz Roja Evidencias: imágenes de diversos operativos conjuntamente con otras instituciones públicas.</p>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>Estas evaluaciones se realizan a través de encuentros y actividades con representantes de las entidades envueltas en los acuerdos. Evidencias: Actas de encuentros y reuniones con ese objetivo.</p>	
<p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p>	<p>Se evidencia de largo plazo con la comunidad coreana APP (Saemaul Undong Good Neighbors)</p>	
<p>6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo</p>	<p>Se evidencia que con Saemaul Undong la elaboración de un proyecto de producción</p>	

sistemas de control, evaluación y revisión.	de planta de aguacate, la alcaldía dispone del terreno para la construcción del vivero y la mano de obra voluntaria y la otra parte de los recursos necesarios. Con Good Neighbors para la construcción de un proyecto educativo donde la alcaldía dispone del terreno y ellos los recursos necesarios.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se evidencia que exista la posibilidad de aumentar la capacidad organizativa.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No hay evidencias de desarrollo formal de actividades de benchlearning y benchmarking con socios.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se utilizan criterios de responsabilidad social en la selección de 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.).		No se evidencia una política proactiva encaminada de información sobre las competencia, estructura y procesos.
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Se realizan encuentros con las organizaciones y se hacen llamados a través de medios de comunicación para que participen en jornadas de capacitación y fortalecimientos de sus organizaciones. También a través del encargado de las juntas de vecinos y en los espacios de discusión del proceso de Presupuesto participativo. Evidencias: Registros actividades.	

<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>Se evidencia mediante las reuniones con las juntas de vecinos, clubes y municipales interesados en informarse de las actividades que realiza la alcaldía. Evidencias: Convocatorias, registros de participantes y fotografías.</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>Se realizan consultas a través de los medios de comunicación con la participación del alcalde y la valoración del pueblo a la gestión, (sesiones mensuales donde se escuchan reclamos y opiniones de los municipales en redes sociales y medios de comunicación local). Evidencias: Convocatorias, registros de participantes y fotografías.</p>	<p>No se revela que haya un marco de trabajo específico, definido para la recolección de datos, quejas o reclamaciones. No existe un buzón de sugerencia externa.</p>
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>Se evidencia que, atendiendo a las normas establecidas, los informes de ejecución financiera y de gestión se envían a los diferentes organismos gubernamentales. Además, la información disponible mediante la Oficina de libre acceso a la información pública y la página web de la institución es actualizada regularmente. Evidencias: Modelos de consultas contestadas por la OAI, Página web</p>	
<p>6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).</p>		<p>No se cuentan con un sistema de medición de la satisfacción de los ciudadanos/clientes con relación a los desechos sólidos.</p>
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por</p>	<p>En la página web están detallados los servicios que ofrece la alcaldía (ayuntamientosabanalarga.gob.do)</p>	<p>No se presentan los indicadores de calidad, pues no se ha diseñado la Cartas de servicios.</p>

ejemplo, de las Cartas de Servicio.		
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 existe la disponibilidad de información actualizada sobre la evolución del comportamiento individual y social de los ciudadanos/clientes.

SUBCRITERIO 4.3.Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrrativa.		No existe un plan de desarrollo el cual pueda ser tomado en cuenta en la elaboración del presupuesto.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Se toman decisiones financieras previamente analizadas para evitar ciertos riesgos.	No se evidencia la matriz de riesgos para las decisiones financieras.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se trabaja con ejecuciones presupuestarias que genera confianza en el manejo pulcro de los recursos y se publican datos claves de la gestión. Evidencia: SISMAP Municipal.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Se evidencia en las cubriciones finales de obras y las contrataciones administrativa. (monto invertido por debajo de lo proyectado) Evidencias: Matadero y proyecto de aceras contenes y badenes.	No se aplica contabilidad de costos ni se cuenta con un plan efectivo de recaudación de los servicios prestados.
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programa de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	Se presentan proyectos enumerados en el presupuesto y se planifican gastos mediante clasificadores a ser utilizados en los diferentes capítulos. Cada proyecto cuenta con su presupuesto específico.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras	Se ejecuta y se da cumplimiento, otorgando	No se delegan ni descentralizan las

antendiendoun controlfinanciero centralizado.	responsabilidades a los diferentes departamentos. Existe un equipo financiero cohesionado capaz de hacer lo debidamente necesario para que haya un buen manejo de las finanzas.	responsabilidades financieras.
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		Las decisiones de inversión y control financiero no son fundamentadas en el análisis costo-beneficio, en la sostenibilidad ni la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No contamos con los objetivos e impactos plasmados en la documentación.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.	Contamos con un sistema de procesamientos de datos denominado (CASEM). Existe el departamento de archivo para almacenar todas las informaciones relevantes de la misma. También la entidad almacena información automatizada memoria y C-D.	No se evidencia que la organización desarrolle un sistema para gestionar la información el conocimiento, de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	Mediante el sistema (CASEM) procesamos los informes que permanecen en archivos. Se mantiene estricto control sobre los informes generales y guardados con fines de ser utilizados en el momento que se han requerido.	No se evidencia que la organización garantice que toda la información externa disponible sea gestionada y almacenada eficazmente.
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.	Las informaciones que se ofrecen en la entidad son confiables y seguras, ya que se facilitan a través de la oficina de libre acceso a la información, mediante solicitudes formales por los ciudadanos.	No hay evidencias de que se controle constantemente la información y el conocimiento, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad, alineadas con la planificación estratégica y con las necesidades de los grupos de interés.

<p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante a todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida del posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>La mayoría de los empleados tienen acceso a la información, tienen conocimiento de sus tareas, ya que RR.HH le orienta al momento de ingresar a la institución.</p> <p>Se evidencia mediante cabildos abiertos, sesiones ordinarias, recibimiento de visitas que vienen a realizar solicitudes, rendición de cuentas, asambleas comunitarias y medios de comunicación masiva.</p> <p>Si un empleado deja la organización se sustituye por alguien capacitado que pueda desempeñar la misma función. (Alguien de la institución realiza esa función hasta encontrar la persona con el perfil requerido).</p>	<p>No se muestra evidencia de que se desarrollen canales internos formales para difundir la información. (Manual de Funciones.)</p> <p>No se evidencia que se cuente con métodos que aseguren un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización. No se evidencia que la información relevante sea presentada de forma sistemática y accesible para todos los usuarios.</p> <p>No evidencia en todas las áreas.</p>
---	--	---

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>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> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de</p>	<p>Se evidencia la implementación del uso de la tecnología en la institución, pero no en todas las áreas.</p> <p>La organización asegura las capacidades de las personas para que hagan un uso eficaz y</p>	<p>No se ha diseñado un sistema de gestión de la tecnología, en línea con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>No se ha implementado análisis costo-beneficio de las tecnologías usadas.</p>

<p>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 <p>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</p> <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>eficiente de la tecnología disponible.</p> <p>Se utiliza eficientemente la tecnología para la interacción con los grupos de interés.</p> <p>Se evidencia que se utiliza la TIC para informar sobre los actos del gobierno relacionado con la entrega de los servicios.</p> <p>En la página web se ha colocado un enlace con los servicios que ofrece la entidad.</p> <p>En la organización se cuida que las impresoras y copiadoras no generen residuos que dañen el ambiente.</p>	<p>No se evidencia que se aplique de manera eficiente las tecnologías más adecuadas para la gestión de proyectos, tareas, conocimiento ni actividades formativas y de mejora.</p> <p>No existe desarrollo de redes internas ni externas</p> <p>No se evidencia que se haya definido la forma en que las TICs pueden utilizarse para mejorar el servicio prestado.</p> <p>No hay evidencias de que en la organización estén al día con las innovaciones tecnológicas ni de que cuente con una política en este ámbito.</p> <p>No se toma en cuenta el impacto socio-económico de las TICs.</p>
---	---	---

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>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>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>	<p>Las oficinas de la entidad están todas ubicadas en un espacio adecuado que facilita las labores cotidianas, hay varias oficinas fusionadas por falta de espacios como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento urbano, página web y archivo. • Contabilidad y presupuesto. • Nómina-Tesorería. • Registro, compras, planificación. <p>Hay un encargado de planta física para velar por el buen uso de la misma. Se instaló 1 cubículo en el primer nivel donde funciona un departamento lo que permite dar facilidades para el ofrecimiento de los servicios.</p> <p>Se mantiene un uso eficiente para que los equipos y materiales utilizados puedan ser duraderos en el tiempo, así como un control de la limpieza de los espacios.</p> <p>Evidencias: Documentos de control de mantenimiento de equipos y limpieza de las oficinas.</p> <p>Se le da mantenimiento de manera continua a los medios de transporte de la institución</p> <p>Evidencias: Documentos de control de mantenimiento de los medios de transporte. En el departamento de transporte.</p> <p>Las instalaciones de la entidad están ubicadas en punto estratégico, a la que el personal y ciudadanos pueden llegar sin dificultad. Cuenta con un espacio de parqueos para mayor comodidad de los</p>	<p>No contamos con el espacio necesario para la correcta ubicación de algunos departamentos</p> <p>No hay evidencias de que los cambios en la estructura física se hayan realizado para asegurar su uso eficiente y sostenible, considerando los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>No un plan de revisión continuo de los equipos tecnológicos.</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>empleados y/o visitantes. Evidencias: Fotos de los parqueos. Existe una política para reusar algunos activos físicos que todavía tienen vida útil en algunos departamentos, después de haber sido reparados por personal técnico de la institución o sub-contratado. Evidencias: reparación de equipos de oficinas para reusarlos en otras áreas de trabajo, tales como: computadoras, escritorios e impresoras... Existe un salón de actos disponibles para ser usados por la ciudadanía en actividades educativas, culturales y sociales de la población. Evidencia: Fotos del salón.</p>	
--	--	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 		<p>No se han identificado, mapeado ni documentado los procesos de la institución. NO se evidencia</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 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>Entregamos los servicios en un tiempo determinado con calidad, eficiencia y amabilidad. detalles de los servicios.</p> <p>Se monitorea y se evalúa el impacto de las TIC, en los servicios electrónicos, procurando que estos siempre sean eficientes y de calidad.</p>	<p>No cuentan con una gestión de los procesos.</p> <p>No cuentan con una gestión de los procesos</p> <p>No cuentan con una gestión de diseño ni mejora de los procesos.</p> <p>No cuentan con una gestión de los procesos, por lo que los recursos no se asignan con base en ese criterio.</p> <p>No se evidencia</p> <p>No contamos con carta de servicios, acuerdo de desempeño y acuerdo sobre el nivel de los servicios.</p> <p>No existe tal monitoreo en todos los departamentos.</p> <p>No se aplica</p>
--	--	---

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

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Los servicios están identificados por cada departamento. Algunos de ellos ofrecen diversos servicios, acorde con su área.	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y diversidad, etc.).		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.	Existe accesibilidad de la información con la población en la institución por medio de la oficina de libre acceso a la información, en horario de (8:00 A.M A 2:00P.M) para los clientes y el personal de la entidad. También cuenta con correo electrónico y un número de teléfono. Además, se realizan asambleas para recibir las quejas reciben cartas que solicitan solución de algunas problemáticas.	
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.	Cuando se realizan cambios de entrega de servicios en la entidad, se les informa a los ciudadanos al entrar a la institución a través de la persona encargada de brindar información.	

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.).	El horario es flexible, se entrega información tanto en papel como electrónica cuando es necesario.	No se brinda información en varios idiomas ni en audio y braille.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		Hasta el momento no existe un sistema que permita dar respuesta ágilmente cuando se presentan

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.	Contamos con la cadena de prestación de servicios de la institución, pero plasmado en la ley municipal 176-07 y en la página web de la institución.	No existe una cartera de servicios formalmente definida.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Tenemos acuerdos con ongs, sin fines de lucro, para tener su colaboración en diversos temas, capacitaciones con entidades del sector privado y a fines a la municipalidad.	
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.	Tenemos la integración de proveedores de servicios (Salud pública, defensa civil, Cruz Roja, Cuerpo de bomberos, Medio Ambiente. La fiscalía y la Policía Nacional). Y con los proveedores de servicios cuando	

	es necesario.	
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).	Se evidencia en algunas unidades que trabaja en conjunto y en tareas relacionadas o entrelazadas. (Nomina-recursos humanos. Planificación-presupuesto-presupuesto participativo-tesorería- informática. Niñez- juventud-cultura), entre otros.	
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).	Se hace una evaluación anual sobre la gestión y los procesos (rendición de cuentas). Además, se realiza evaluación del desempeño desde hace un año.	No se ha realizado un análisis FODA para determinar como se encuentra la organización en la actualidad.

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	Tratamos de manera agradable a los ciudadanos que visitan nuestra entidad y se le brinda el servicio requerido por ellos. Se evidencia en cartas de agradecimiento y placa de reconocimiento a la alcaldía por el servicio prestado.	No contamos con sistema de medición de la percepción de los ciudadanos en relación con la institución.
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.	Involucramos a los ciudadanos a la participación de los procesos, por ejemplos, sesiones ordinarias el primer jueves de cada mes. (Se le consulta para la	

<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>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p>	<p>aprobación del % de Presupuesto Participativo). Ellos deciden cual obras quieren en su sector. Estamos ubicados en un punto accesible a toda la población.</p> <p>La organización está amparada en las leyes de transparencia en los procesos de toma de decisión, por ejemplos, envíos de informes trimestrales, creación de resoluciones y ordenanzas de interés municipal, medio ambiental, reglamento de participación. Entre otros. Tenemos la recogida de desechos sólidos, reforestación, charlas de temas ambientales, rutas establecidas para la limpieza de la ciudad. Servicios de bomberos. Se toma en cuenta con las ayudas humanitarias a personas envejecientes y de escasos recursos atendiendo a las diferentes necesidades de los munícipes. Evidencias: carta de solitudes de ayudas en las diferentes areas, tales como: transporte, salud...</p> <p>La información está disponible de forma muy detallada y con libre acceso en cada departamento, página web y mural informativo. Siempre a disposición de los ciudadanos con calidad y sin excepciones, (Oficina de libre acceso a la Información, archivo, mural, redes sociales, páginas web). De fácil lectura y con buena presentación. Los ciudadanos reciben la información detallada, escrita o digital, de acuerdo a los requerimientos solicitados,</p>	<p>No existe ventanilla única, no hay acceso para personas con discapacidad</p> <p>No tenemos carta compromiso al ciudadano, y por lo tanto tampoco la medición</p>
---	--	---

9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No se evidencia buzón de sugerencia ni fichas de consulta al ciudadano/cliente.
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se observan en las fichas de evaluación de los usuarios recurrentes, para tener sus inquietudes.

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 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>Se toman en cuenta o se involucran dependiendo el interés o la necesidad de la institución para la implementación de los procesos, por ejemplo, asambleas con junta de vecinos, todas las sugerencias son implementadas según las metas y objetivos de la institución.</p> <p>Las sugerencias recibidas por la entidad son implementadas según las metas y objetivos de la institución,</p> <p>Identificación para visitante en búsqueda de documentos e información. Visitando la página web donde están colocados parte de los servicios que ofrecemos.</p>	<p>No se ha creado la unidad de género ni contamos con el departamento de cultura en la alcaldía, por tanto, no tenemos medición.</p> <p>No se evidencia la medición</p>

Resultados de la accesibilidad de la organización:

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

1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Todos los departamentos tienen su horario de servicios Generales e individuales, conocidos por la población. (8:00am 2:00Pm.)	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	La policía Municipal de 8:00am El tiempo de espera para un servicio es de uno (1) a Tres (3) días, dependiendo su magnitud (Existen servicios que se dan el mismo día de forma inmediata).	
3. Costo de los servicios.	El costo puede variar según el servicio, (Existen una tabla de costos por servicios y además hay algunos que son gratuitos).	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	La institución cuenta con una recepción para dar información a los ciudadanos que van en busca de algún servicio	

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. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Se realizan a través de cartas, memorándum y correo electrónico y redes sociales. Hasta el momento estos medios han sido eficientes. Siempre tenemos la información disponible y son precisas a la ocasión. Además, existe el departamento de relaciones públicas, para informar de manera efectiva todo lo relacionado al ayuntamiento. Se evidencian cada año en la rendición de cuentas y las ejecutorias de la entidad. Existe un buen alcance, ya que todas las informaciones de la institución están disponibles para los ciudadanos por medio de la Oficina Libre Acceso a la información y	No se evidencia.

	están disponibles en el portal web.	
--	-------------------------------------	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> Número y tiempo de procesamiento de las quejas. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). 	<p>Hemos tenido escasos casos de devolución de expedientes realizado por esta entidad a la ciudadanía.</p> <p>Esta institución trabaja en el cumplimiento de la ley 176-07 que rige los municipios y otras leyes dominicanas vinculantes</p>	<p>No se evidencia ya que son de manera informal</p> <p>No realizamos las mediciones</p>

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. Participación de las personas en las actividades de mejora. 	<p>Se refleja una buena imagen de la entidad ya que esta provee servicios importantes como son: (ornato, bomberos, servicio de transporte, seguridad ciudadana, biblioteca, servicios fúnebres y salón de conferencias, entre otros).</p> <p>Se evidencia a través de la participación en la capacitación del personal actividades de la institución y jornadas socios culturales.</p>	<p>No se evidencia que se haya socializado con el personal de la entidad.</p> <p>No se evidencia la medición</p>

4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	Se evidencia que un número considerado de personas de la entidad, encargados departamentales y personal bajo su dependencia, manejan conflictos y realizan un trabajo amparado en la ética.	No se evidencia en términos generales
5. Mecanismos de consulta y dialogo.	Se aplica la consulta y el dialogo entre las partes, dirigencia y los encargados de departamentos y en otro personal. Mediante actividades cerradas. Es decir, con los encargados departamentales.	
6. La responsabilidad social de la organización.	Se evidencia al brindar servicios de calidad a la comunidad: Está siempre dispuesta a colaborar y gestionar la solución de las principales causas de la población.	No se evidencia la medición de la responsabilidad social.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	Se evidencia la capacidad para dirigir la organización. Sus autoridades cuentan con la capacidad para trabajar de manera eficiente para lograr los objetivos de la organización. Por ejemplo, El Ayuntamiento ha venido avanzando y colocándose en una buena posición en el SISMAP Municipal.	
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No se evidencia en lo general.
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.	Se evidencia en asignación de tareas por departamentos y al personal de este y la evaluación del desempeño al personal que se realiza cada año.	
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No se reconoce el esfuerzo individual de los empleados que resaltan en sus funciones.
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se evidencia que haya un enfoque para establecer los cambios e innovación en la

organización.

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 se maneja 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>Se evidencia, que desde el departamento de recursos humanos se aplica el manejo necesario sobre las situaciones dadas que se presenten, asegurando un ambiente favorable de trabajo en todo los departamentos y unidades.</p> <p>Que los departamentos se manejen todos por una sola línea, el trabajo para que la organización cumpla con sus objetivos.</p> <p>Se evidencia un ambiente flexible y de comprensión hacia el personal, brindándole facilidades laborales. (Permisos por cuestiones de salud, flexibilidad de horario y solidaridad en el trabajo).</p> <p>Se le brinda las mismas oportunidades a todo el personal de la entidad. -Ver expedientes el personal</p> <p>Se evidencia en la reestructuración del espacio físico y nuevas oficinas para mejorar las condiciones laborales. -Ver fotos de las áreas</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p>		<p>No se evidencia que la organización tenga un plan de carrera sistemático por competencia.</p>

2. Motivación y empoderamiento.	Existe una gran cantidad de encargados de departamentos empoderados y motivados en sus quehaceres diarios.	No se observa en todo el personal, ya que no tenemos la medición
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No se evidencia acciones encaminadas al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>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).</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>Se nota algún nivel de ausencias cuando las personas se enferman, se rotan algunos empleados cubrir la falta de asistencia cuando no asisten.</p> <p>Se realiza evaluación del desempeño donde se puede observar el rendimiento de cada empleado tomando en cuenta los criterios a evaluar. Los indicadores reflejan que hay que seguir trabajando para empoderar a empleados a rendir más en sus labores. Ver Cuadro de calificaciones de la evaluación.</p> <p>Un alto nivel del personal se involucra en la realización de las actividades con miras a que las mismas queden como han sido planificadas. Se involucra al personal dependiendo la capacidad de aportar en los temas a tratar.</p> <p>Se utiliza las TICS en la mayoría de los departamentos de la institución. Lo que implica que se observe mejor servicio por el uso de estas.</p>	<p>No se ha realizado ningún tipo de huelga.</p> <p>No hemos realizado a la encuesta de clima laboral</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>En las actividades de capacitación que se desarrollan la participación es de un 80 % y los recursos necesarios están disponibles en el presupuesto. Ahora hay empleados más preparados y empoderados</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>Se realizaron varios cursos de capacitación: Inducción a la administración pública, ética profesional, Liderazgo, Inteligencia emocional y comunicación entre otros. Estos cursos de capacitación buscan brindar un mejor servicio a la ciudadanía, mediante un trato personalizado,</p>	<p>No se lleva el control de las quejas recibidas por los usuarios.</p>
<p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>Este año se realizó una gran entrega de reconocimientos a un gran equipo de la institución,</p>	
<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>		<p>No se evidencia que haya una medición para tener tal cantidad de dilemas éticos de la entidad.</p>
<p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>Se evidencia el involucramiento continuo del personal en las actividades de índole social de la organización. Por ejemplo, en jornadas de higienización en diversos sectores, así como actividades de reforestación organizada por la entidad.</p>	<p>No se evidencia la medición</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
<p>1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleador o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo o 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</p>	<p>Se realizan todas las actividades mencionadas en el ejemplo, las cuales pueden ser palpadas y valoradas por todos los beneficiarios. (becas educativas, apoyo a las ligas deportivas, ayudas a personas envejecientes.</p> <p>Cuenta con una buena reputación por el aporte a la ciudadanía con empleos a ciudadanos productivos y los servicios que ofrece. El aporte va más dirigido a lo local, es decir al municipio.</p> <p>Se observa un dinamismo económico por medio de las actividades relacionadas con el comercio. Existe un comercio dinámico en los alrededores, donde muchas personas se sustentan esas actividades.</p> <p>El transporte público es un poco dinámico, existe la moto concho y rutas de guaguas hacia otros pueblos cercanos, lo cual genera algún tipo de dinamismo económico.</p>	<p>No se observa un apoyo importante a la cultura del municipio.</p> <p>No se evidencia acciones de reputación de carácter global.</p> <p>No existe una política para medir y encaminar en ese sentido</p> <p>No se evidencia</p> <p>No se evidencia que se haya realizado consultas con relación a seguridad y movilidad.</p>

<p>n 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>La institución cuenta con un grado de transparencia aceptable, atendiendo siempre a los valores y principios por el cual está regida la misma. Existen opiniones favorables a favor de la gestión. Los servicios prestados permanecen siempre activos sin variación. Se realizan eventos culturales con financiamientos propios y de otras instituciones. (Carnaval Municipal)</p> <p>La entidad denota una buena percepción por los servicios prestados a los munícipes en relación con cobertura mediática recibida. Existe una percepción aceptable en los medios de comunicación en relación a la responsabilidad social de la entidad.</p>	<p>No se lleva las estadísticas con relación a la opinión de los ciudadanos con relación a la transparencia y al comportamiento ético de la entidad.</p> <p>No se lleva un registro de la percepción de la gente al participar en las actividades culturales y sociales del municipio.</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 medio ambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p>		<p>No se evidencia que se tome en cuenta la responsabilidad social de los proveedores al momento de contratar un servicio.</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 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>Existe una buena relación con las autoridades relevantes del municipio y con otros representantes de la comunidad.</p> <p>Mantenemos publicidad en los medios de comunicación locales. Además, recibimos cualquier cantidad de sugerencia de expresados por ellos para mejorar.</p> <p>Existe una partida destinada a las personas en situaciones de desventajas como son: Envejecientes y minusválidos.</p> <p>Se le brinda apoyo a la participación de los grupos de interés en actividades, por ejemplo, con la puesta a su disposición de las instalaciones del Ayuntamiento, servicios de transporte, entre otros. También el apoyo al personal cuando estos lo ameritan.</p> <p>Se realizan actividades para intercambiar impresiones sobre algún tema de interés municipal con la participación de importantes actores locales, nacionales e internacionales.</p> <p>Se realizan algunas jornadas de limpieza y de fumigación para la prevención de enfermedades y del mosquito que produce el dengue. Establecimiento de algunas vías en la ciudad, servicio de policía municipal en algunas escuelas al salir los estudiantes.</p>	<p>No contamos con una medición de lo negativo difundido por los medios.</p> <p>No existe numero de beneficiarios determinados mediante una estadística anual.</p> <p>No existe la facilidad para emplear ese tipo de personas.</p> <p>No se evidencia.</p> <p>No se realiza intercambio con otras autoridades fuera del país.</p> <p>No existe un mecanismo formal para la medición de la responsabilidad social.</p>
---	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	<p>Se evidencia por las estadísticas por la entrega del boletín mensual. Rendición de cuentas, trimestral y anual.</p> <p>Se observa a través de: Estudiantes universitarios becados por la entidad, agradecimiento por la construcción de obras municipal y barriales, Entre otras.</p> <p>Se evidencia la calidad de los servicios ofrecidos, tomando en cuenta las regulaciones y estándares establecidos para la gestión local.</p> <p>Los acuerdos establecidos con otras autoridades se cumplen al 80%.</p> <p>Se evidencia mediante un buen resultado por las innovaciones para entregar un mejor servicio en un tiempo récord. (Nuevas oficinas, métodos de entrega de ayudas a los ciudadanos).</p>	<p>No se evidencia en todas las áreas de la organización.</p> <p>No tenemos la medición para ofertar las informaciones.</p> <p>No se evidencia ya que no se ha realizado auditorías.</p> <p>No tenemos la medición</p>

SUBCRITERIO 9.2.Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión		No realizamos mediciones para obtener respuestas de los líderes.

<p>de riesgos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 	<p>Existen los recursos necesarios con la capacidad requerida para ofrecer los servicios de la entidad a la ciudadanía. Y las instalaciones están en óptimas condiciones para laborar y ofrecer servicios de calidad. Se hace un buen manejo de los recursos disponible en la entidad.</p> <p>Se observa mediante inventarios, control de asistencia, toma en cuenta decisiones del personal, capacitaciones, entre otras. También en la forma de innovar y de ofrecer unos mejores servicios a los ciudadanos.</p> <p>Los acuerdos con otras entidades son cumplidos en su totalidad. Se realizan alianzas con entidades comprometidas con el desarrollo de actividades que beneficien a la población.</p> <p>Uso del internet para reducir gastos de papel, escaneo y ahorro del tiempo. Se evidencia una considerable mejoría en los servicios, fruto del uso de las tecnologías en la mayoría de las oficinas de servicios.</p> <p>Se evidencia por medio de la elaboración y revisión de los informes mensuales y trimestrales enviados a la dirección general de presupuesto cada 3 meses. Donde</p>	<p>No se evidencia el análisis comparativo</p> <p>No contamos con las mediciones ya que no hemos tenido auditorías No hemos participado a concurso.</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>podemos verificar el logro de los objetivos propuesto en el presupuesto.</p>	<p>No se evidencia, ya que no se ha realizado auditoría.</p> <p>No se evidencia</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.