GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN ORGANIZACIONAL CON EL MODELO CAF. (Basado en la versión CAF 2020).

Sector Municipal

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

Ayuntamiento Municipal de San Antonio de Guerra

FECHA:

_____Noviembre 2026____

Documento Externo
SGC-MAP

MODELO CAF: EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación.

El Modelo CAF (*Common Assestment Framework*) Marco Común de Evaluación ha sido diseñado por los países miembros de la Unión Europea, como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento y desempeño. Como Modelo de Excelencia, el CAF ofrece un marco sencillo, fácil de usar e idóneo para que las organizaciones del sector público transiten el camino de la mejora continua y desarrollen la cultura de la excelencia.

La aplicación del Modelo CAF está basada en la Autoevaluación Institucional, y con la finalidad de facilitar ese proceso en los entes y órganos del sector público dominicano, el Ministerio de Administración Pública (MAP) ha elaborado esta *Guía de Autoevaluación Institucional*, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 Criterios y 28 Subcriterios del CAF, el apoyo de una serie de ejemplos, que sirven de referencia en la identificación de los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora de la organización, en base a la actualización del Modelo CAF en su versión 2020.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados, la organización, mediante el consenso, puede medir el nivel de excelencia alcanzado, utilizando los paneles de valoración propuestos por la metodología CAF para los Criterios Facilitadores y de Resultados y elaborar su Informe de Autoevaluación y un Plan de Mejora cuyo objetivo es, emprender acciones de mejora concretas que impulsen a elevar los niveles de calidad en la gestión y en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

La primera versión de la guía se elaboró en el año 2005, bajo la asesoría de María Jesús Jiménez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), de España.

Santo Domingo, marzo 2021.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUÍA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el proceso de autoevaluación institucional, recomendamos repasar el documento informativo sobre el Modelo CAF ***"Capacitación a Equipos de Autoevaluadores para el Mejoramiento de la Calidad en la Administración Pública"*** elaborado por el MAP y que aparece en la página Web. Esto le ayudará a afianzar los conceptos ligados a la excelencia y la mejora continua y, por consiguiente, la importancia de la autoevaluación. Además, servirá como material de consulta en caso de dudas.

2. Leer la definición de Criterios y Subcriterios para entender de qué se trata y procurar cualquier tipo de aclaración necesaria. Cada uno de los miembros del Comité de Calidad analiza los criterios, trabajando uno a la vez.

3. Revisar los ejemplos de cada Subcriterio para identificar si las acciones de la organización se asemejan o no a la experiencia planteada en el ejemplo.

   En la columna de **Puntos Fuertes**, relatar los avances que puede evidenciar la organización con respecto a lo expresado por el ejemplo. Señalar la(s) **evidencia(s)** que sustenta el punto fuerte y recopilar la información para fines de verificación.

4. En la columna **Áreas de Mejora**, enunciar todo aquello, relacionado con el ejemplo, en donde la organización no tenga o no pueda evidenciar avance. Sin hacer propuestas de mejora, describir las áreas de mejora en negativo: "No se ha realizado…" en los criterios facilitadores, "No se ha medido…" en los criterios de resultados; o "no se evidencia" para los casos en los que la Organización realice acciones o mediciones de las cuales no posee los soportes.

5. En casos de que la organización muestre avances parciales en el ejemplo, registrar los avances en la Columna de Puntos Fuertes, indicando las evidencias que sustentan la afirmación. En la columna de Áreas de Mejora, señalar la parte referente a lo que aún no ha realizado.

6. Para asegurar una Autoevaluación efectiva, antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber analizado y completado todos los Criterios y Subcriterios.

Evaluación de consenso:

Una vez completada la evaluación individual, el Comité de Calidad deberá reunirse para revisar la Autoevaluación, analizar todas las fortalezas con las evidencias identificadas y las áreas de mejora por Subcriterio, y luego de completado el consenso, elaborar el Informe de Autoevaluación y el Plan de Mejora.

C R I T E R I O S F A C I L I T A D O R E S.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considere qué están haciendo el liderazgo de la organización para lograr lo siguiente:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores) en la Entidad Municipal: 1) Formulan y desarrollan un marco institucional (misión, visión y valores), definido y elaborado con la participación de los empleados y grupos de interés relevantes, asegurando que estén alineados a las estrategias nacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y la agenda nacional. Ejemplos: Constitución, normativas vigentes, Planes sectoriales, Estrategia Nacional de Desarrollo (END), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP).	El Ayuntamiento Municipal de San Antonio de Guerra cuenta con su misión, visión y valores institucionales aprobados y publicados en el portal web y en el lobby de la institución. *Evidencia: Página web institucional.*	
2) Han establecido el marco de valores institucionales alineado con la misión y la visión de la organización, respetando los principios constitucionales.	La institución tiene establecido su marco de valores, respetando los principios constitucionales. *Evidencia: Fotos del pasillo, página web.*	
3) Garantizan una comunicación y socialización de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos con todos los empleados de la organización y otras partes interesadas.		No se evidencia que la misión, visión y valores se hayan socializado con todos los empleados y partes interesadas del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra. (Plan de Mejora, ítem 1)

4) Revisan periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias para adaptarlos a los cambios en el entorno externo, por ejemplo: la transformación digital, cambio climático, reformas del sector público, desarrollos demográficos, impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, protección de	La misión, visión y valores fueron revisados y se mantienen actualizados. *Evidencia: Minutas de reunión de revisión y listado de asistencia.*	
datos, cambios políticos y económicos, divisiones sociales, necesidades y puntos de vista diferenciados de los clientes, pautas para la protección de datos, otros). Asegurando el efectivo funcionamiento de la organización y su preparación para nuevos desafíos.		
5) Procuran contar con un sistema para gestionar la prevención de comportamientos no éticos, (conflictos de intereses, corrupción, etc.), apoyado en los reglamentos establecidos para compras, asignación y ejecución presupuestaria, rendición de cuentas y transparencia; a la vez que se instruye al personal en cómo identificar estos conflictos y enfrentarlos.		No se evidencia un sistema para gestionar la prevención de comportamientos no éticos en el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
6) Refuerzan la confianza mutua, la lealtad y respeto, entre todos los miembros de la organización (líderes, directivos y empleados).		No se evidencia que se refuerce la confianza, lealtad y respeto entre el personal. (Plan de Mejora, ítem 2)

Subcriterio 1.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores) en la Entidad Municipal: 1) Aseguran que la estructura aprobada se haya expresado en un organigrama con su descripción en un manual de organización y funciones y que estos documentos se socialicen con todo el personal y se implementen en todos los procesos de la entidad municipal, incluyendo que las nóminas estén estructuradas en función de las unidades aprobadas (con especial atención a las áreas de Planificación y Desarrollo, Planeamiento urbano y Compras y Contrataciones).	El Ayuntamiento Municipal de San Antonio de Guerra cuenta con estructura orgánica, manual de funciones y nóminas alineadas a la estructura aprobada, validadas por el MAP. *Evidencia: Resolución que aprueba estructura orgánica, manual de funciones y nóminas.*	
2) Gestionan en base a un manual de funciones con responsabilidades definidas por áreas, donde se establecen las competencias definidas para garantizar la agilidad de la organización, un manual socializado con todo el personal.	El ayuntamiento cuenta con manual de funciones que describe las responsabilidades de los diferentes departamentos. *Evidencia: Manual de funciones.*	
3) Definen objetivos y resultados cuantificables para todos los niveles y áreas; con indicadores para medir y evaluar el desempeño y el impacto de la organización.		No se evidencia que se definan objetivos y resultados cuantificables con indicadores de seguimiento en todas las áreas.
4) Impulsan la conformación del Consejo de Desarrollo Municipal, con sus funciones definidas en consenso con el Concejo de Regidores.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con un Consejo de Desarrollo Municipal activo. *Evidencia: Resolución de creación y minutas de reuniones.*	
5) Cuentan con un sistema de gestión para el seguimiento del rendimiento de la entidad de gobierno local de acuerdo con las funciones institucionales, los servicios comunitarios y expectativas de los grupos de interés y las necesidades diferenciadas de los munícipes y clientes.		No se evidencia un sistema de gestión para monitorear el rendimiento integral de la entidad.

6) Usan sistemas de información de gestión, de control interno y de gestión de riesgos para el monitoreo permanente de los logros estratégicos y operativos de la organización.		No se evidencia un sistema de control interno y gestión de riesgos implementado formalmente.
7) Designan un enlace responsable del sistema y realizan mensualmente reuniones con los encargados de área para socializar los avances en el SISMAP Municipal e identifican buenas prácticas en los gobiernos municipales colindantes.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con un enlace SISMAP que da seguimiento a los indicadores con reuniones periódicas. *Evidencia: Carta de designación del enlace SISMAP, minutas de reuniones.*	
8) Aplican los principios de gestión de la Calidad Total (planifican, desarrollan, controlan y actúan a tiempo) o se tienen instalados sistemas de gestión de calidad o de certificación como el CAF, el EFQM, la Norma ISO 9001, etc.		No se evidencia aplicación formal de principios de calidad total en la gestión municipal.
9) Implementan una estrategia de administración electrónica, alineada con las estrategias y los objetivos operativos de la organización.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con el sistema SIAFIN para la gestión financiera y un portal web institucional. *Evidencia: Sistema financiero SIAFIN, portal web.*	
10)Aseguran las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos, la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.		No se evidencia que se aseguren las condiciones adecuadas para el desarrollo de todos los procesos institucionales.
11)Confirman una efectiva comunicación externa a todos los grupos de interés; e interna, en toda la organización, a través del uso de medios de mayor alcance a la población, incluidas las redes sociales.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra mantiene contratos de publicidad con medios radiales y televisivos y utiliza redes sociales para comunicación efectiva. *Evidencia: Redes sociales, portal web.*	
12)Muestran su compromiso con la innovación, promoviendo la cultura de mejora continua y fomentando la retroalimentación de los empleados.		No se evidencia un compromiso formal con la innovación ni una cultura de mejora continua documentada.
13)Comunican las iniciativas de cambio y los efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes, previo a la implementación de los mismos.		No se comunican formalmente las iniciativas de cambio y sus efectos a los empleados y grupos de interés.

Subcriterio1.3 Inspirar, motivar y apoyar a las personas en la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

1) Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores) en la Entidad Municipal:	Los líderes del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra tienen buenas relaciones humanas y predican con el ejemplo. *Evidencia: Registro de asistencia, creación de equipos de trabajo, registros de trabajos interdepartamentales.*	
2) Predican con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos, estimulando la creación de equipos de mejoras y participando en actividades que realiza la organización que promuevan, por ejemplo: mostrando integridad, sentido, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, responsabilidad, agilidad, etc.	Los líderes del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra tienen buenas relaciones humanas y predican con el ejemplo. *Evidencia: Registro de asistencia, creación de equipos de trabajo, registros de trabajos interdepartamentales.*	

3) Inspiran a través de una cultura de respeto y de liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la apertura para contrarrestar cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y abordando las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.	Se promueve una cultura de confianza mutua y respeto entre líderes y empleados. *Evidencia: Reuniones departamentales, personal con discapacidades integrado.*	
4) Informan y se consultan los empleados, de forma regular o periódica, sobre asuntos claves relacionados con la organización por medio de reuniones, circulares, murales informativos, encuestas, buzones de sugerencias y/o redes sociales.	Se informa y consulta a los empleados sobre asuntos clave por medio de grupos de WhatsApp, correos, reuniones y redes sociales. *Evidencia: Convocatorias, minutas de reuniones.*	
5) Empoderan al personal y le brindan apoyo para el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos, proporcionándoles retroalimentación oportuna, para mejorar el desempeño, tanto grupal como individual.		No se evidencia empoderamiento formal del personal ni retroalimentación sistemática para el desarrollo de tareas y objetivos. (Plan de Mejora, ítem 3)
6) Motivan, fomentan y empoderan a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra designó los miembros del comité de compras mediante resolución, delegando autoridad para realizar las compras de la institución. *Evidencia: Resolución que crea el comité de compras.*	
7) Promueven una cultura de aprendizaje para estimular a que los empleados desarrollen sus competencias y se adapten y cumplan con nueva demandas y requisitos (anticipándose y adaptándose a los cambios).	Se promueve la cultura de aprendizaje por medio de planes anuales de capacitación. *Evidencia: Plan de Capacitación.*	
8) Reconocen y premian los esfuerzos, tanto individuales como de los equipos de trabajo.	Se entrega reconocimiento mensual al empleado del mes y al final del año el empleado del año. *Evidencia: Reconocimientos a empleados.*	

Subcriterio 1.4 Gestionar relaciones efectivas con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores) en la Entidad Municipal: 1) Analizan y monitorean las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades políticas relevantes, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.		No se evidencia análisis y monitoreo sistemático de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
2) Desarrollan y mantienen relaciones proactivas con las autoridades políticas de la comunidad.	Se realizan reuniones periódicas con el Consejo de Desarrollo Municipal, la mesa de Seguridad Ciudadana y las autoridades políticas del municipio de San Antonio de Guerra. *Evidencia: Actas, fotos, notas de prensa.*	
3) Identifican las políticas públicas relevantes para la organización y las incorporan a la gestión.		No se evidencia identificación formal de políticas públicas relevantes para incorporarlas a la gestión municipal de San Antonio de Guerra.
4) Alinean el desempeño de la organización con las políticas públicas, territoriales, sectoriales y las decisiones políticas.	En la formulación de los POA se alinean objetivos y metas con las políticas públicas. Se cuenta con Plan Municipal de Desarrollo (PMD). *Evidencia: Plan Municipal de Desarrollo (PMD), Plan Operativo Anual (POA).*	
5) Gestionan y desarrollan asociaciones con grupos de interés importantes (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, grupos de presión y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, entidades del sector municipal, etc.).	Se involucra a regidores, sociedad civil y comunidad en la formulación del presupuesto participativo y el PMD. *Evidencia: Convocatorias, actas de concejo, mesas de trabajo, actas de consultas ciudadanas.*	
6) Participan en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Se participa activamente en reuniones de Juntas de Vecinos y agricultores del municipio de San Antonio de Guerra. *Evidencia: Actas de elecciones de juntas de vecinos,* *asociaciones.*	

7) Promueven la conciencia pública, mantener la buena reputación y el reconocimiento de la organización; se cuenta con un desarrollo de marketing/publicidad centrado en las necesidades de los grupos de interés y los servicios que brinda.		No se evidencia que se promueva la conciencia pública y reputación del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra de forma sistemática. (Plan de Mejora, ítem 4)

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.

Considere lo que la organización está haciendo para lograr lo siguiente:

SUBCRITERIO 2.1. Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Analiza el entorno, los cambios locales, nacionales e internacionales de incidencia en la gestión del gobierno local, con la participación del Concejo de Regidores y/o los vocales.		No se evidencia análisis del entorno local, nacional e internacional de incidencia en la gestión del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
2) Identifica a todos los grupos de interés relevantes y realiza levantamientos periódicos de sus necesidades y expectativas.	Se identifican grupos de interés a través del presupuesto participativo, asambleas de juntas de vecinos y el Consejo de Desarrollo Municipal. *Evidencia: Actas de asambleas del PPM, actas del CMD.*	
3) Analiza las reformas públicas sectoriales para revisar/redefinir estrategias efectivas en beneficio del municipio o demarcación, con la participación del Concejo de Regidores y/o los vocales.		No se evidencia que se analicen las reformas públicas sectoriales para redefinir estrategias.
4) Analiza el desempeño interno y las capacidades de la organización, enfocándose en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (riesgos internos y externos), por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos, etc.		No se evidencia análisis FODA ni gestión de riesgos en el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
5) Implementa el proceso de consulta ciudadana y Cabildo Abierto para la Planificación del Presupuesto participativo, con la publicidad de los actos.	Anualmente entre enero y septiembre se implementa todo el proceso del Presupuesto Participativo Municipal (PPM) con publicidad en la página web. *Evidencia: Actas de Cabildos Abiertos, publicaciones en la página web.*	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

La Entidad Municipal: 1) Desglosa la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) definidos, basados en las prioridades, el desarrollo local y en apoyo a las estrategias nacionales y sectoriales (Estrategia Nacional de Desarrollo y planes de desarrollo territorial y/o sectoriales).		No se evidencia que los objetivos estratégicos estén alineados formalmente con la Estrategia Nacional de Desarrollo.
2) Involucra a los grupos de interés en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual dando prioridad a sus expectativas y necesidades. Mantiene actualizado el Plan Municipal de Desarrollo asegurando que se incluya un eje de fortalecimiento de la entidad de gobierno local.	El PMD fue realizado en conjunto con autoridades, empresarios, iglesias, juntas de vecinos y profesionales del municipio de La Descubierta. *Evidencia: Resolución que crea el CMD y resolución que aprueba el PMD.*	
3) Incentiva la participación de la comunidad en la elaboración del presupuesto participativo, con mecanismos que garanticen un mayor acceso al proceso y la información de su ejecución.	Se incentiva a la comunidad por medio de asambleas comunitarias y se comunica el cronograma por redes sociales y portal web. *Evidencia: Actas de asambleas, redes, portal web.*	
4) Ha conformado la Comisión Permanente de Género con el objetivo de definir y articular políticas municipales para la igualdad y la equidad de género, con un plan de trabajo para el año de acceso público a través del portal web del gobierno local.		No se evidencia la conformación de la Comisión Permanente de Género en el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
5) Toma en cuenta aspectos de sostenibilidad, gestión ambiental, responsabilidad social, por ejemplo: actividades de reforestación, acciones orientadas a la reducción de consumo de energía, consumo de combustible, utilización de energía renovable.		No se evidencia que se tomen en cuenta aspectos de sostenibilidad, gestión ambiental y responsabilidad social. (Plan de Mejora, ítem 5)
6) Asegura la disponibilidad de recursos para una implementación efectiva del plan, por ejemplo: presupuesto anual, plan anual de compras para las licitaciones correspondientes, previsión de fondos, gestión de donaciones, etc.	El ayuntamiento realiza sus planes anuales de compras y presupuesto, asegurando recursos mediante fondos del gobierno e ingresos propios por arbitrios. *Evidencia: Resoluciones de cobros de arbitrios, planes de compras, presupuesto, transferencias del gobierno.*	

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar, implementar y revisar estrategias y planes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Implanta la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados; tomando en cuenta el desarrollo de la comunidad y los servicios que brinda la organización.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra implementa la estrategia y planificación con su plan estratégico, POA y PMD. *Evidencia: Plan Operativo, Plan Estratégico y Plan Municipal.*	No se evidencian mapas de procesos en la institución.
2) Distribuye planes y tareas con sus respectivos indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos.		No se evidencia que se distribuyan planes y tareas por indicadores a las diferentes áreas.
3) Comunica eficazmente al personal sobre las estrategias, los planes operativos y la rendición de cuentas con los resultados alcanzados.	En las rendiciones de cuentas anuales se comunica a todo el personal sobre estrategias y planes. Se cuenta con portal web y murales actualizados. *Evidencia: Rendición de cuentas, murales, portal web.*	
4) Socializa con los grupos de interés y el Concejo, los objetivos, planes y tareas, así como la ejecución de los mismos, logros y metas alcanzadas, con una cultura de rendición de cuentas y trasparencia de cara a los ciudadanos.		No se evidencia que se socialicen los objetivos, planes y tareas con los grupos de interés y el Concejo Municipal. (Plan de Mejora, ítem 6)
5) Realiza un monitoreo, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización en todos los niveles, con los responsables de los mismos (direcciones, departamentos, personal) para conocer el nivel de avance alcanzado y realizar los ajustes o cambios necesarios.		No se evidencia que se abarquen todas las áreas en los sistemas de monitoreo y medición.

SUBCRITERIO 2.4. Gestionar el cambio y la innovación para garantizar la agilidad y la resiliencia de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Identifica las necesidades de cambio y posibles impulsores de innovaciones considerando la oportunidad de aplicación de las tecnologías.		No se evidencia identificación formal de necesidades de cambio ni impulsores de innovación tecnológica.

2) Construye una cultura impulsada por la innovación y crea un espacio para el desarrollo entre organizaciones, por ejemplo: a través de la formación, el benchmarking/benchlearning, laboratorios de conocimiento, autoevaluaciones basadas en el Modelo CAF, etc.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra elabora Plan de Mejora CAF, inmerso en un proceso de mejora continua. *Evidencia: Guía CAF y Plan de Mejora.*	
3) Cuenta con una política de innovación, comunica sus objetivos y resultados de ejecución a todos los grupos de interés relevantes.		No se evidencia una política de innovación ni comunicación de sus objetivos a los grupos de interés.
4) Promueve los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión y para hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/ clientes, reducir costos y proporcionarles bienes y/o servicios con un mayor valor agregado.		No se evidencia que se promuevan ideas innovadoras por parte del personal.
5) Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios en el presupuesto para la implementación de los cambios planificados en sus planes de mejora CAF u otros instrumentos.		No se evidencia la disponibilidad formal de recursos presupuestarios para cambios e innovaciones planificados.
6) Usa los resultados de los indicadores para la mejora continua.	Se utiliza el CAF y el SISMAP Municipal como métodos de mejora para dar seguimiento a las áreas con sus fortalezas y debilidades. *Evidencia: SISMAP Municipal e informes CAF.*	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considere lo que está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

SUBCRITERIO 3.1. Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Analiza periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, de acuerdo con la estrategia de la organización.		No se realizan análisis periódicos de las necesidades actuales y futuras de recursos humanos.

2) Cuenta con una política de recursos humanos definida e implementada de forma transparente, basada en criterios objetivos para el reclutamiento, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y la asignación de funciones gerenciales, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro.		No se evidencia una política de recursos humanos definida e implementada de forma transparente.
3) Cuenta con un manual y políticas de recursos humanos que consideran los principios de equidad, neutralidad política, mérito, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y equilibrio entre el trabajo y la vida laboral.		No se evidencia una política de recursos humanos que considere equidad, neutralidad política y mérito.
4) Gestiona el proceso de selección de personal de acuerdo a las competencias necesarias para lograr la misión, la visión y los valores de la organización, centrándose en las habilidades sociales de liderazgo, habilidades digitales y de innovación.		No se evidencia que el proceso de selección de personal se gestione según competencias alineadas a la misión y visión.
5) Gestiona el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones.		No se evidencian concursos de carrera administrativa municipal actualizados.
6) Apoya una cultura de desempeño: definiendo objetivos de desempeño con las personas (acuerdos de desempeño), monitoreando y evaluando el desempeño sistemáticamente. El sistema de evaluación del desempeño del personal incluye indicadores relevantes para las decisiones a tomar, por ejemplo: promociones, rotación interna, entre otros.	El Ayuntamiento de La Descubierta realiza evaluaciones de desempeño anuales al personal. *Evidencia: Fichas de evaluaciones de desempeño.*	No se evidencian acciones de promoción ni rotación interna basadas en los resultados de la evaluación.

7) Aplica una política de género como apoyo a la gestión eficaz de los recursos humanos de la organización, por ejemplo: mediante el establecimiento de una unidad de género, datos o estadísticas desagregados por sexo, en cuanto a la composición de los empleados, identificación de las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres, niveles educativos, participación en programas de formación y/o actividades institucionales, rangos salariales, niveles de satisfacción, otros.		No se evidencia aplicación de una política de género en la gestión de recursos humanos. (Plan de Mejora, ítem 7)

SUBCRITERIO 3.2. Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Implementa una estrategia o plan de desarrollo de recursos humanos basado en las competencias actuales y futuras identificadas, las habilidades y los requisitos de desempeño de las personas.		No se evidencia una estrategia o plan de desarrollo de RRHH basado en competencias.
2) Atrae y desarrolla los talentos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos del ayuntamiento.		No se evidencia que se atraigan y desarrollen talentos alineados a la misión y visión del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
3) Permite nuevas e innovadoras formas de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento de diseño, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, aprendizaje electrónico, aprendizaje en el trabajo). 4) Establece planes de desarrollo de competencias individuales del personal, que incluyan habilidades personales y gerenciales, Gestión Municipal, planificación, desarrollo de liderazgo, incluidos los instrumentos de gestión pública. Los planes de capacitación del personal basado en la detección de necesidades de capacitación, considerando los recursos disponibles, las necesidades de todas las áreas y las prioridades institucionales.	Se realizan capacitaciones a través del INAP, MAP e INFOTEP (talleres de trabajo en equipo, paquete de oficinas, entre otros). *Evidencia: Listado de asistencia a talleres, certificados.*	

5) Guía y apoya a los nuevos empleados a través de tutoría, mentoría y asesoramiento individual.	Los planes de capacitación 2025-2026 fueron elaborados con base en una detección de necesidades previa. *Evidencia: Detección de necesidades de capacitación.* Se imparten cursos de inducción a la administración pública por el INAP. *Evidencia: Listados de asistencia y certificados.*	
6) Promueve la movilidad interna y externa de los empleados, por medio de promociones, ascensos, nuevas asignaciones, etc.		No se evidencia que se promueva la movilidad interna y externa de los empleados.
7) Elabora y actualiza anualmente plan de formación al personal y presupuestar para que pueda ser implementado, que incluyan métodos modernos (formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos, uso de las redes sociales, inducción a la administración pública municipal y contenidos formativos vinculados al impulso de políticas de igualdad e inclusión social desde el gobierno local).	Anualmente se realiza un Plan Anual de Capacitación que incluye métodos modernos de formación. *Evidencia: Listado de asistencia, fotos, certificados.*	
8) Planifica las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		No se evidencia planificación de actividades formativas en gestión de riesgos, conflictos de interés y enfoque de género.
9) Evalúa 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 del monitoreo y el análisis costo/beneficio.		No se evidencia evaluación del impacto de los programas de formación y desarrollo del personal.
10) Brinda al personal la retroalimentación de su evaluación del desempeño, consensuando los resultados y permitiendo propuestas de formación.	Se brinda retroalimentación al personal sobre su evaluación del desempeño. *Evidencia: Fichas de evaluación de desempeño.*	

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

La Entidad Municipal: 1) Promueve una cultura de diálogo y comunicación abierta que propicia el aporte de ideas de los empleados y fomenta el trabajo en equipo, realizando reuniones utilizando formatos estandarizados de minutas que contemplen los acuerdos, mejoras y compromisos para que sean socializadas con los involucrados.	Se realizan reuniones una o dos veces al mes con todo el personal, usando minutas para registrar acuerdos. *Evidencia: Minutas de reuniones.*	
2) Involucra al personal en la formulación y el desarrollo del POA, planes estratégicos, objetivos, el diseño y mejora de procesos y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación en la gestión.		No se evidencia que se involucre al personal en la formulación del POA y planes estratégicos.
3) Procura el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución; tanto para las áreas, direcciones o departamentos, como para toda la organización.		No se evidencia un proceso formal de consenso y acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos.
4) Procura que todo el personal esté debidamente identificado proporcionándoles distintivos (carnet de empleados visible durante la jornada de trabajo, uniformes, entre otros).	El personal administrativo cuenta con uniforme visible y carnet de identificación. *Evidencia: Uniformes del personal administrativo.*	
5) Realiza periódicamente encuestas a los empleados para medir el clima laboral con el apoyo del órgano rector, comunicando sus resultados segregados por género (servidores y servidoras), resúmenes de comentarios, interpretaciones y el plan de acción de mejora derivadas.	En el año 2025 se realizó encuesta de clima laboral. *Evidencia: Encuesta de clima laboral 2025.*	
6) Vela por las buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo prevención y cuidado de la salud; atendiendo a los requisitos de seguridad laboral y el cumplimiento de los mismos.	La institución cuenta con buenas condiciones ambientales de trabajo y el personal cuenta con seguro médico. *Evidencia: Seguros médicos de los empleados, aires acondicionados, sistema de limpieza.*	

7) Asegura que las condiciones sean propicias para lograr un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida de los empleados, por ejemplo: la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, el teletrabajo, trabajo a	Los empleados cuentan con horario flexible, hora de almuerzo y jornada de 35-40 horas. *Evidencia: Registro de asistencia.*	
8) tiempo parcial, las personas en licencia por maternidad o paternidad.	Se conceden todos los tipos de licencias médicas. *Evidencia: Certificados de licencias, permisos de recursos humanos a empleados por licencias.*	
9) Presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra facilita atención especial a empleados que por su condición física lo requieran, dando flexibilidad de horarios. *Evidencia: Permisos y licencias especiales.*	
10)Cuenta con sistema de compensaciones, recompensas y reconocimientos para el personal, sea o no en forma monetaria, por ejemplo: salario emocional, bonos, la participación en diversas actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar de las personas).	Se recompensa a los empleados con bonos e incentivos. *Evidencia: Listado de entrega de bonos por desempeño, premios por día de las madres y el padre.*	No se evidencia una política formal de compensaciones, recompensas y reconocimientos.
11)Propicia la conformación de la asociación de servidores públicos (ASP) de la institución y crea espacios para que el personal se exprese y aporte sus ideas, quejas o sugerencias.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con una ASP debidamente conformada. *Evidencia: Resolución que crea la ASP.*	No se evidencian espacios formales para que el personal se exprese y aporte sus ideas, quejas o sugerencias. (Plan de Mejora, ítem 8)

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

Considere lo que está haciendo la organización para lograr lo siguiente:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Identifica a socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público, así como otras autoridades políticas de la comunidad, para construir relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo, la apertura y establecer el tipo de relaciones, por ejemplo: compradores,	Por medio del Consejo de Desarrollo Municipal de Cotuí se identifican los socios claves. *Evidencia: Consejo de Desarrollo Municipal.*	

proveedores, suministradores, coproductores, fundadores, universidades, organizaciones comunitarias y sociedad civil, organismos internacionales. Además, el Consejo de Desarrollo Municipal con la reglamentación de su funcionamiento a través de resolución.		
2) Desarrolla y gestiona acuerdos de colaboración, teniendo en cuenta el potencial de diferentes socios para lograr un beneficio mutuo y apoyarse mutuamente, con experiencia, recursos y conocimiento, incluyendo intercambiar buenas prácticas y los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra tiene acuerdos con cooperativas para préstamos a tasa preferencial para los empleados. *Evidencia: Acuerdos firmados.*	
3) Define el rol y las responsabilidades de cada socio, incluidos los controles, evaluaciones y revisiones; monitorea los resultados e impactos de las alianzas sistemáticamente.		No se evidencia que se definan los roles y responsabilidades de cada socio estratégico ni el monitoreo de los resultados.
4) Identifican las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y las desarrolla cuando sea apropiado.		No se evidencia identificación de necesidades de alianzas público-privadas (APP) a largo plazo.
5) Aseguran los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la contratación pública y las normativas vigentes.		No se evidencia que se seleccionen proveedores con perfil de responsabilidad social en el marco de la contratación pública.

SUBCRITERIO 4.2. Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Incentiva la participación y colaboración activa de los ciudadanos/clientes y sus representantes en los procesos de toma de decisiones de la organización, para la gestión interna y prestación de los servicios (codiseño, codecisión y coevaluación), usando medios apropiados, por ejemplo, a través de buscar activamente ideas,		No se evidencia que se incentive la participación y colaboración activa de los ciudadanos de San Antonio de Guerra en la toma de decisiones mediante consultas, encuestas y sondeos. (Plan de Mejora, ítem 9)

sugerencias y quejas; grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, mesas locales intersectoriales, veedores, buzón de quejas; asumir funciones en la prestación de servicios; otros.		
2) Define el marco de trabajo para recoger y procesar los datos obtenidos sobre las necesidades presentes y futuras, así como las opiniones de los munícipes, ciudadanos/clientes y grupos de interés a través de los distintos medios.		No se evidencia un marco de trabajo formal para recoger y procesar datos sobre las necesidades de los munícipes.
3) Desarrolla una gestión eficaz de las expectativas, informando y explicando a los clientes los servicios disponibles y sus estándares de calidad, por ejemplo: el catálogo de servicios y las Cartas Compromiso de Servicios al Ciudadano.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con una carta compromiso y catálogo de servicios disponible en el portal web institucional. *Evidencia: Portal web, carta compromiso vigente.*	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Alinea la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente, por medio de un presupuesto general y en cumplimiento de la legislación vigente (los lineamientos de la Ley Municipal, las leyes de compra y presupuesto).	La institución cuenta con el sistema SIAFIN que genera ejecuciones presupuestarias conforme a la Ley 176-07. Los planes financieros están alineados con los objetivos estratégicos. *Evidencia: Sistema financiero SIAFIN, Plan Anual de Compras (PACC), Presupuesto, ejecuciones presupuestarias.*	
2) Dispone de una escala salarial vigente en la que se presentan salarios iguales para hombres y mujeres en el mismo cargo con la totalidad de los salarios del ayuntamiento en base a la escala salarial y está publicada en su página web y el mural.		No se evidencia una escala salarial publicada en el portal web del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
3) Evalúa los riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado, integrando objetivos financieros y no financieros.	En los procesos financieros se trabaja en equipo para la toma de decisiones comparando oportunidad vs. necesidad. Se cuenta con sistema de control interno. *Evidencia: Sistema de control interno.*	
4) Asegura la gestión rentable, eficaz y eficiente de los recursos financieros usando la contabilidad de	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con Departamento Administrativo y Financiero que opera con el SIAFIN, comité de compras y departamento	

	de contabilidad.	
costos y sistemas de control y evaluación eficientes, por ejemplo: revisiones de gastos.	*Evidencia: Contrato SIAFIN, estructura organizacional, comité de compras.*	
5) Introduce sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos, por ejemplo: presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos, presupuestos participativos.	Se realiza planificación presupuestaria anual que incluye clasificadores orientados a programas de género y presupuestos energéticos. *Evidencia: Presupuesto institucional.*	
6) Delega y/o descentraliza las responsabilidades financieras, pero las equilibran con el control financiero centralizado.	El ayuntamiento tiene gerente financiero, tesorero y contador que trabajan coordinadamente en el sistema para garantizar los estados presupuestarios. *Evidencia: Designaciones de cada responsable, flujograma financiero.*	
7) Asegura transparencia financiera publicando en página web y murales la información presupuestaria de forma sencilla y de manera entendible, con acceso garantizado para la población y partes interesadas en los tiempos establecidos por el órgano rector. (Publicidad de plan operativo, plan de desarrollo, asambleas comunitarias, presupuesto participativo, ejecución presupuestaria, nóminas, incluyendo las ayudas sociales).	Toda la información financiera está disponible en el Portal de Transparencia institucional. *Evidencia: Portal de Transparencia.*	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Crea una organización de aprendizaje que proporcione sistemas y procesos para administrar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento para salvaguardar la resiliencia y la flexibilidad de la organización.		No se evidencia que se evalúe la información y el conocimiento para salvaguardar la resiliencia y flexibilidad.

2) Monitorea y garantiza que la información disponible externamente sea recogida, procesada, almacenada y usada eficazmente, asegurando su relevancia, corrección, confiabilidad y seguridad.		No se evidencia que se monitoree y garantice la recopilación, procesamiento y almacenamiento de información externa.
3) Aprovecha las oportunidades de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.	Se cargan informaciones financieras mediante el sistema digital de la Dirección de Presupuesto. *Evidencia: Sistema financiero.*	
4) Establece redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y también para obtener aportes creativos.		No se evidencian redes de aprendizaje formales en el Ayuntamiento de La Descubierta.
5) Asegura el acceso y el intercambio de información relevante por medio de canales externos e internos y datos abiertos con todas las partes interesadas de manera fácil de usar, teniendo en cuenta las necesidades específicas (colocando la nómina, la tasas, arbitrios y responsables de los procesos para otorgar la licencia urbanística, acta de conformación del consejo de desarrollo), reglamento de funcionamiento aprobado por el concejo de regidores y el detalle (nombre, contacto y sector), ranking del último corte oficial del SISMAP Municipal.	Se asegura el acceso e intercambio de información relevante a través del portal web institucional y el SISMAP Municipal. *Evidencia: SISMAP Municipal, portal web.*	
6) Asegura que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan de laborar en la organización se retiene dentro de la misma.		No se evidencia que el conocimiento clave de los empleados que dejan de laborar se retenga dentro de la organización.

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Diseña la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con sistema financiero, equipos informáticos, servidores y portal web ciudadano. *Evidencia: Portal web, servidores, sistema financiero.*	
2) Monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.		No se evidencia evaluación de la rentabilidad y costo-efectividad de las tecnologías usadas.

3) Identifica y usa nuevas tecnologías, relevantes para la organización, implementando datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando sea apropiado (big data, automatización, robótica, análisis de datos, etc.)		No se evidencia implementación de datos abiertos ni aplicaciones de código abierto.
4) Utiliza la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración (utilizando servicios o herramientas en la nube), la participación, digitalización de la información relevante para la organización.		No se evidencia uso de la tecnología para apoyar la creatividad, innovación y colaboración.
5) Aplica las TIC para mejorar los servicios internos y externos, proporcionando servicios en línea de una manera inteligente: digitalización de formularios, documentos, solicitudes, aplicaciones en líneas, aplicaciones (app) para el acceso a los servicios, informaciones, espacio para quejas, etc. en procura de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés		No se evidencian servicios en línea ni aplicaciones para el acceso a los servicios del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra. (Plan de Mejora, ítem 10)
6) Implementa normas o protocolos y otras medidas para la protección efectiva de la data y la seguridad cibernética, que garanticen el equilibrio entre la provisión de datos abiertos y la protección de datos.		No se evidencian normas y protocolos para la protección de la data y la seguridad cibernética.
7) Toma en cuenta el impacto socioeconómico y ambiental de las TIC, por ejemplo: la gestión de residuos de cartuchos, accesibilidad reducida por parte de usuarios con discapacidades y usuarios en necesidad de elevar sus destrezas para trabajo en ambiente electrónico, etc.		No se evidencia que se tome en cuenta el impacto socioeconómico y ambiental de las TIC.

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

La Entidad Municipal: 1) Garantiza la provisión y el mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, suministro de energía, equipos de trabajo exterior, flota vehicular, mobiliario, equipos electrónicos y materiales).		No se evidencia un plan de mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones.
2) Proporciona condiciones de trabajo e instalaciones seguras y efectivas, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los munícipes, personal y visitantes.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con amplio espacio de parqueo, áreas diferenciadas, ascensor y rampas de acceso. *Evidencia: Fotos de parqueos, foto ascensor y rampas.*	
3) Aplica la política de ciclo de vida en un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificios, equipos técnicos, mobiliario, vehículos, funerarias, cementerios, mataderos, mercados, parques, etc.), que incluye su reutilización, reciclaje o eliminación segura.		No se evidencia una política de ciclo de vida de instalaciones, equipos y vehículos.
4) Asegura brindar un valor público agregado a través de la disposición de las instalaciones para actividades de la comunidad.	La institución pone sus instalaciones a disposición de comunidades y otras instituciones del gobierno. *Evidencia: Cartas de solicitud de salones.*	
5) Garantiza el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos, evitando incurrir en excesos por consumo innecesario.		No se evidencia que se garantice el uso eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.
6) Garantiza la adecuada accesibilidad física a los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes, por ejemplo: acceso a estacionamiento o transporte público, rampa para personas con alguna discapacidad.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con estacionamiento, acceso a transporte público y rampa en el primer nivel. *Evidencia: Parqueos, rampas.*	

CRITERIO 5: PROCESOS.

<u>Considera lo que la organización hace para lograr lo siguiente:</u>

SUBCRITERIO 5.1. Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

La Entidad Municipal: 1) Identifica, mapea, describe y documenta los procesos clave en torno a las necesidades y opiniones de los grupos de interés y del personal, de forma continua, para garantizar una estructura organizativa ágil.		No se evidencia que se identifiquen y documenten los procesos en torno a las necesidades de los grupos de interés.
2) Diseña e implementa el manejo de datos y los estándares abiertos en la gestión regular de los procesos.		No se evidencia que se diseñe e implemente el manejo de datos con estándares abiertos.
3) Analiza y evalúa los procesos, los riesgos y factores críticos de éxito, regularmente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización y las expectativas de los ciudadanos/clientes y su adaptación a los cambios del entorno, al tiempo que asigna los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. (Identificar qué acciones toma la entidad municipal para gestionar los riesgos que afectan el funcionamiento de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.)		No se evidencia análisis de riesgos y factores críticos de éxito de los procesos.
4) Identifica a los propietarios del proceso (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y les asigna responsabilidades y competencias.		No se evidencian mapas de procesos ni responsables formalmente asignados.
5) Simplifica los procesos de forma regular, proponiendo cambios en los requisitos legales si es necesario, en consenso con concejo de regidores y vocales.		No se evidencia simplificación formal de procesos en la institución.
6) Impulsa la innovación y la optimización de procesos al prestar atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, involucrando a grupos de interés relevantes.		No se evidencia que se impulse la innovación y la optimización de procesos.
7) Establece indicadores de resultados para monitorear la eficacia de los procesos, por ejemplo: carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.		No se evidencian indicadores de monitoreo de la eficacia de los procesos.

8) Revisa y mejora los procesos para garantizar la protección de datos. (Back up/resguardo de datos, cumplimiento de normas de protección de datos personales y de información del Estado).	El departamento de tecnología resguarda y garantiza toda la información de la institución por medio de back up. *Evidencia: Back up de datos.*	

Subcriterio 5.2 Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Identifica y diseña los productos y servicios de la organización y gestiona activamente el ciclo de vida completo, incluido el reciclaje y la reutilización.		No se evidencia que se gestione el ciclo de vida de los productos y servicios del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
2) Desarrolla su oferta de servicios involucrando a los ciudadanos/clientes y grupos de interés en el diseño, entrega y mejora de los servicios y productos y en el desarrollo de estándares de calidad, por ejemplo: por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, procedimientos de gestión de reclamos, entre otros, para saber qué esperan y necesitan los usuarios de los servicios de gestión de mercados, mataderos, cementerios, recolección y manejo de desechos sólidos, etc.		No se evidencia que se desarrolle la oferta de servicios involucrando a los ciudadanos y grupos de interés.
3) Considera criterios de inclusión en la gestión de la diversidad y la igualdad de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los colectivos, de los ciudadanos / clientes y todos los grupos de interés.		No se evidencia que se identifiquen y satisfagan las necesidades de todos los colectivos bajo criterios de inclusión.
4) Promueve la accesibilidad a los productos y servicios de la organización (accesibilidad en línea de los servicios, horarios de apertura flexibles, documentos en una variedad de formatos, por ejemplo: en papel y en versión electrónica, idiomas apropiados, carteles, folletos, tablones de anuncios en Braille y audio, personal con conocimiento de lengua de señas para atender sordos.		No se evidencia que se promuevan los servicios por todos los canales de comunicación disponibles.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La Entidad Municipal: 1) Coordina los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicio. Coordinación interna como para hacer la autoevaluación CAF, el presupuesto ajustado a las necesidades de cada área, los planes, etc.; coordinación externa con otras instituciones, con aliados en proyectos comunes, con otras entidades de gobierno local en la región, etc.		No se evidencia coordinación externa formal con otras instituciones relevantes en la prestación de servicios.
2) Desarrolla un sistema compartido con otros socios de la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos. Definición de las condiciones de trabajo y comunicación para las actividades compartidas o codependientes entre diferentes instituciones.		No se evidencia un sistema compartido de datos con socios de la cadena de servicios.
3) Crea grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas (Correo electrónico, chat en el teléfono, calendario compartido.)		No se evidencia que se creen grupos de trabajo con organizaciones y proveedores de servicios.
4) Incorpora incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales, por ejemplo: servicios compartidos y desarrollo de procesos comunes entre diferentes unidades.		No se evidencia que se incorporen incentivos para crear procesos interorganizacionales.
5) Acuerda estándares comunes, facilita el intercambio de datos y servicios compartidos, para coordinar procesos de la misma cadena de entrega en toda la organización y con socios clave en los sectores público, privado y de ONG.		No se evidencian estándares comunes ni mecanismos de intercambio de datos con socios clave.

6) Utiliza asociaciones en diferentes niveles de gobierno (municipios, regiones, empresas estatales y públicas) para permitir la prestación de servicios coordinados.		No se evidencia que se utilicen asociaciones en diferentes niveles de gobierno para servicios coordinados.

C R I T E R I O S D E R E S U L T A D O S

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES.

Considere lo que la entidad del gobierno local ha logrado para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos a través de los siguientes resultados:

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

1. Resultados de la percepción general de la organización respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La opinión de los munícipes/clientes sobre: 1) La imagen global de la organización (ente municipal) y su reputación pública, por ejemplo: obtener retroalimentación e información sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización, protocolos y manejo de desechos, su imagen en la opinión de los munícipes.	La última encuesta de servicio de manejo de residuos sólidos y no objeción refleja más del 90% de valoración positiva de la gestión del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra. *Evidencia: Encuestas, carta compromiso.*	
2) Enfoque del personal del ente de gobierno local al munícipe o ciudadano/cliente. La opinión de los munícipes sobre los servidores del ente municipal, la amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).	El 84.4% de los usuarios considera tener un trato amable por parte del personal del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra. *Evidencia: Encuesta carta compromiso enero-marzo 2025.*	
3) Participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización (opinión de los munícipes sobre si se les toma en cuenta o no para participar en la toma de decisiones).		No se ha medido la opinión de los munícipes de San Antonio de Guerra sobre su participación en la toma de decisiones.

4) Transparencia, apertura e información proporcionada por la organización. Opinión de los munícipes/clientes sobre la disponibilidad de la información y sus canales disponibles: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.		No se ha medido la opinión de los munícipes sobre la disponibilidad de la información y sus canales.
5) Integridad de la organización y la confianza generada en los clientes/ ciudadanos. La opinión de los munícipes/clientes sobre la ética del gobierno local.		No se ha medido la opinión de los munícipes de San Antonio de Guerra sobre la ética del gobierno local.

2. Resultados de la percepción de los servicios y productos.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
La opinión de los munícipes/clientes sobre: 1) Accesibilidad a los servicios físicos y digitales (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). La opinión de los munícipes sobre qué tan fácil es tener contacto con la oficina municipal para obtener los servicios.	El 81.3% de los usuarios considera que es fácil acceder a los servicios del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra. *Evidencia: Encuesta carta compromiso enero-marzo 2025.*	
2) Calidad de los productos y servicios (cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo de entrega, enfoque medioambiental, etc.). La opinión de los munícipes sobre los servicios.	Los servicios de planeamiento urbano y recolección de residuos sólidos tienen una valoración general de 83.74%. *Evidencia: Encuesta y carta compromiso enero-marzo 2025.*	
3) Variedad de los servicios ofrecidos para las diferentes necesidades: negocios, munícipes, proveedores (teniendo en cuenta las necesidades específicas del cliente atendiendo a edad, género, discapacidad, etc.).		No se ha medido la opinión de los munícipes sobre la variedad y adecuación de los servicios ofrecidos.
4) Capacidades de la organización para la innovación. La opinión de los munícipes sobre los esfuerzos de la entidad municipal por buscar nuevas soluciones y propuestas.		No se ha medido la opinión de los munícipes de San Antonio de Guerra sobre los esfuerzos por buscar nuevas soluciones.

5) Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios. La opinión de los munícipes sobre la confiabilidad de la entidad municipal y los servicios.	El 82% de los usuarios entiende que la información presentada por el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra es fiable. *Evidencia: Encuesta carta compromiso enero-marzo 2025.*	
6) Agilidad de la organización. La opinión de los munícipes sobre la rapidez con la que responde la entidad municipal a sus necesidades.	El 86.40% de los usuarios entiende que el tiempo de respuesta de los servicios es oportuno. *Evidencia: Carta compromiso 2025-2027 y encuesta carta compromiso enero-marzo 2025.*	
7) Digitalización en la organización. La opinión de los munícipes sobre qué tanto la entidad municipal usa la tecnología para mejorar su oferta, atención y trabajo.		No se ha medido la opinión de los munícipes sobre el uso de la tecnología para mejorar los servicios.

6.2. Mediciones de Rendimiento (desempeño), en relación a:

1. Resultados sobre la calidad de los productos y servicios.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de rendimiento de la Entidad Municipal: 1) Tiempo de espera (tiempo de procesamiento y prestación del servicio). Resultados de indicadores del tiempo que toma cada servicio desde su solicitud hasta la entrega con el fin de ir reduciendo los tiempos de espera.	El tiempo de espera del servicio de recolección de residuos sólidos es 2 días hábiles. *Evidencia: Reporte de cumplimiento de rutas y frecuencia enero-diciembre 2025.*	
2) Número y tiempo de procesamiento de quejas y sugerencias recibidas y acciones correctivas implementadas. Resultados de indicadores del tiempo y respuesta que se les ofrece a las opiniones, quejas y sugerencias de los ciudadanos.	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra cuenta con la línea 311, con 5 quejas resueltas en menos de 5 días hábiles. *Evidencia: Línea 311, reporte de quejas y sugerencias enero-diciembre 2025.*	
3) Resultados de las medidas de evaluación (subsanación) con respecto a errores y cumplimiento de los estándares de calidad. Resultados de acciones tomadas para remediar la insatisfacción de los ciudadanos con los servicios o con la entidad municipal.		No se tienen mediciones de las medidas de evaluación y corrección de errores en los servicios.

4) Cumplimiento a los estándares de servicio publicados. Resultados de indicadores para medir las condiciones prometidas en los servicios brindados.	En la última carta compromiso los servicios de recolección y no objeción obtuvieron 83.74% de valoración general. *Evidencia: Carta compromiso 2025-2027.*	

2. Resultados en materia de transparencia, accesibilidad e integridad.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de la Entidad Municipal: 1) Número de canales de información y comunicación, de que dispone la organización y los resultados de su utilización, incluidas las redes sociales.	La institución cuenta con 5 canales: correo, teléfono, página web, redes sociales y mural. *Evidencia: Correo, teléfono, página web, redes sociales, mural.*	
2) Disponibilidad y exactitud de la información. Si toda la información que debe publicarse en la página web de la entidad municipal se publica completa y a tiempo, o cuántas veces al año y en qué proporción.	La información se publica en el portal web y de transparencia con frecuencia diaria, mensual y trimestral. *Evidencia: Página web.*	
3) Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización. Si la entidad municipal se trazó metas con respecto a los servicios ofrecidos y cuántas de esas metas alcanzó.		No se ha medido la disponibilidad de los objetivos de rendimiento y sus resultados.
4) Alcance de la entrega de datos abiertos.		No se ha medido el alcance de la entrega de datos abiertos por el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
5) Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).		No se ha medido ni documentado formalmente el horario de atención de los servicios.
6) Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	El tiempo de espera máximo para los servicios es de 5 días laborables.	

	Evidencia: Tabla de permisos, reporte de rutas y frecuencias enero-diciembre 2025.	
7) Costo de los servicios. Si se mide cuánto cuesta a la entidad municipal ofrecer sus servicios y cuál proporción se recupera del aporte ciudadano.		No se ha medido el costo de prestación de los servicios del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
8) Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios. Si se asegura que los munícipes tengan acceso a los requisitos para solicitar los servicios de la entidad municipal.		No se ha medido cuántos munícipes han accedido al portal web para solicitar los requisitos de los servicios.

3. Resultados relacionados con la participación de los grupos de interés y la innovación.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de la Entidad Municipal: 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, por ejemplo: cuántos de los convocados para la selección del presupuesto participativo forman parte del proceso, qué cantidad se abstiene de participar.	En el presupuesto participativo se convocaron 7 comunidades con participación de más de 56 personas. *Evidencia: Actas de asambleas diciembre 2025.*	
2) Sugerencias recibidas e implementadas. (Número de quejas y sugerencias recibidas vs número y resultados de las acciones implementadas).		No se ha medido el número de sugerencias recibidas versus las implementadas.
3) Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. Resultados de indicadores para medir la innovación implementada para la satisfacción del munícipe que requiere los servicios de la entidad municipal.		No se ha medido la innovación implementada para la satisfacción del munícipe de San Antonio de Guerra.

4) Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No se tienen mediciones de indicadores de cumplimiento en relación al género.
5) Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. Por ejemplo, cuántos de los grupos de interés identificados participaron en la convocatoria para actualizar la información sobre sus necesidades y expectativas.		No se ha medido el alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés.

4. Resultados sobre el uso de la digitalización y los procedimientos de gobierno electrónico.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de la Entidad Municipal: 1) Resultados de la digitalización en los productos y servicios de la organización (innovaciones, mejora en los tiempos de respuesta, acceso, confianza pública, costos etc.). Si se implementaron mejoras en los servicios, qué resultados dieron las mejoras, qué indicadores se definieron.		No se tienen mediciones sobre la digitalización en los productos y servicios del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
2) Participación ciudadana en los productos y servicios (acceso y flujo de información continuo entre la organización y los ciudadanos clientes.) Los resultados de cómo se involucra la ciudadanía en el gobierno de la entidad municipal.		No se tienen mediciones sobre cómo se involucra la ciudadanía en el gobierno del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
3) Transparencia de las informaciones. Resultados de indicadores que se hayan establecido para medir las acciones implementadas por la transparencia.	La institución es monitoreada en transparencia por el SISMAP Municipal, obteniendo 100% en los indicadores de transparencia en los últimos meses. *Evidencia: SISMAP Municipal, ranking.*	

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Considere lo que la organización ha logrado para satisfacer las necesidades y expectativas de su gente a través de los siguientes resultados:

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre: 1) La imagen y el rendimiento general de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre la productividad de la entidad municipal.	El 98.07% de los colaboradores tiene una opinión positiva sobre la productividad del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
2) Involucramiento de las personas de la organización en la toma de decisiones, actividades de mejora y su conocimiento de la misión, visión y valores. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre qué tanto está involucrado el personal en la toma de decisiones y en el conocimiento y empleo de la misión, visión y valores.	El 97.63% de los colaboradores entiende que se le involucra en las tomas de decisiones. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
3) Participación de las personas en las actividades de mejora. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre si el personal participa en actividades de mejora de la entidad municipal, como en la autoevaluación con el Modelo CAF.		No se ha medido la opinión del personal del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra sobre su participación en actividades de mejora.
4) Conciencia de las personas sobre posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre la ética y los posibles conflictos de interés.	El 99.07% de los colaboradores entiende que se les capacita sobre ética e integridad. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	

5) Mecanismos de retroalimentación, consulta y diálogo y encuestas sistemáticas del personal. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre las vías de comentarios de los supervisores para la mejora del personal.	El 98.67% de los colaboradores entiende que existen buenos mecanismos de comunicación y diálogo entre supervisores y empleados. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
6) La responsabilidad social de la organización. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre la responsabilidad social de la entidad municipal.		No se ha medido la opinión del personal sobre la responsabilidad social del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
7) La apertura de la organización para el cambio y la innovación. La opinión del personal sobre qué tan abierta al cambio es la entidad municipal.	El 98.37% del personal entiende que la institución está abierta al cambio y comprometida con la innovación. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
8) El impacto de la digitalización en la organización. La opinión del personal sobre cómo el uso de la tecnología mejora su trabajo o el servicio que ofrecen a través de la entidad municipal.	El 98.7% del personal entiende que cuenta con los mecanismos tecnológicos para realizar un buen trabajo. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
9) La agilidad de la organización. La opinión del personal sobre qué tan rápida y flexible es la entidad municipal para adaptarse a los cambios.		No se ha medido la opinión del personal sobre la rapidez y flexibilidad del Ayuntamiento de La Descubierta para adaptarse.

2. Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión respecto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre: 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 RR.HH., etc. y de comunicar sobre ello. La opinión del personal sobre el trabajo de gestión que hacen los supervisores.	El 99.26% de los empleados entiende que los directivos cuentan con la capacidad para dirigir y asignar recursos. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	

2) El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. La opinión del personal sobre la manera de administrar y dirigir la entidad municipal.		No se ha medido la opinión del personal sobre la manera de administrar y dirigir el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
3) El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. La opinión del personal sobre cómo se distribuye el trabajo y cómo se evalúa el rendimiento.	El 91.85% del personal entiende que el trabajo se distribuye de manera equitativa. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
4) La gestión del conocimiento. La opinión del personal sobre cómo se comparte el nuevo conocimiento entre los miembros de la entidad municipal.		No se ha medido la opinión del personal sobre cómo se comparte el conocimiento.
5) La comunicación interna y las medidas de información. La opinión del personal sobre la comunicación.	El 98.52% del personal entiende que existe buena comunicación interna en la institución. *Evidencia: Encuesta de Clima Laboral enero 2025.*	
6) El alcance y la calidad en que se reconocen los esfuerzos individuales y de equipo. La opinión del personal sobre el reconcomiendo que hace la entidad municipal al trabajo de los colaboradores y de los equipos de trabajo.	El 98.67% del personal entiende que se reconocen los esfuerzos individuales y como equipo. *Evidencia: Encuesta de Clima Laboral enero 2025.*	
7) El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. La opinión del personal sobre la disposición de la entidad municipal para cambiar, mejorar, emplear nuevas formas de satisfacer a sus ciudadanos.		No se ha medido la opinión del personal sobre la disposición del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra para cambiar y mejorar.

3. Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre: 1) El ambiente de trabajo y la cultura de la organización. La opinión del personal sobre el ambiente del trabajo y su cultura.	El 98.33% del personal ha expresado que existe una buena calidad de vida laboral y colaboración entre colegas. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	

2) El enfoque de los problemas sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, protección de la salud). La opinión del personal sobre cómo toma en cuenta la entidad municipal la vida de los colaboradores para que puedan mantener el equilibrio entre el trabajo y todo lo demás en sus vidas.	El 98.77% del personal ha expresado que existe una buena calidad de vida laboral. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
3) El manejo de la igualdad de oportunidades y equidad en el trato y comportamientos de la organización. La opinión del personal sobre la discriminación o la igualdad de oportunidades para progresar en la entidad municipal.	El 90.12% de los empleados ha expresado que existe igualdad de oportunidades y equidad en el trato. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	
4) Las instalaciones y las condiciones ambientales de trabajo. La opinión del personal sobre las condiciones de trabajo y los espacios provistos para ellos.	El 93.58% del personal entiende que existen buenas condiciones de trabajo y ambientales en la institución. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	

4. Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre: 1) Desarrollo sistemático de carrera y competencias. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre sus posibilidades de carrera en la entidad municipal, las posibilidades de explotar su potencial en el trabajo y sus expectativas de crecimiento.	El 97.78% del personal entiende que existen oportunidades para explotar su potencial y ser servidores de carrera. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	

2) Motivación y empoderamiento. La opinión de los colaboradores/servidores/ empleados sobre la motivación que ofrece la entidad municipal y el empoderamiento o transferencia de poder que dan los supervisores a los miembros de la entidad municipal para tomar decisiones en su ambiente de trabajo.		No se ha medido la opinión de los empleados sobre la motivación y empoderamiento que ofrece el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
3) El acceso y calidad de la formación y el desarrollo profesional. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre las capacitaciones que ofrece o consigue la entidad municipal para ellos.	El 98.07% del personal entiende que las capacitaciones de la institución son importantes para ellos. *Evidencia: Encuesta de clima laboral enero 2025.*	

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del Rendimiento (desempeño).

1. Resultados generales en las personas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de desempeño del personal o la gestión del talento humano de la Entidad Municipal sobre: 1) Indicadores relacionados con la retención, lealtad y motivación de las personas, por ejemplo: nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, cantidad de renuncias de personal, etc.		No se tienen mediciones relacionadas con la retención, lealtad y motivación del personal del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
2) Nivel de participación en actividades de mejora, por ejemplo: porcentaje de empleados convocados a actividades del gobierno local que asisten a las actividades.		No se ha medido la participación del personal en actividades de mejora institucional.
3) El número de dilemas éticos, por ejemplo: posibles conflictos de intereses reportados, denuncias de corrupción.		No se ha medido el número de dilemas éticos o denuncias de corrupción.
4) La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la responsabilidad social organizadas por la entidad de gobierno local.		No se ha medido la frecuencia de participación voluntaria del personal en actividades de responsabilidad social.

5) 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, cantidad de		No se ha medido el trato que reciben los ciudadanos/clientes por parte del personal.
personas que completan las capacitaciones para mejorar el trato a los munícipes.		

2. Resultados con respecto al desempeño y capacidades individuales.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de desempeño del personal o la gestión del talento humano de la Entidad Municipal sobre: 1) Indicadores relacionados con el rendimiento individual, por ejemplo: índices de productividad, resultados de las evaluaciones de desempeño desagregadas por género, entre otros.		No se tienen mediciones de evaluaciones de desempeño desagregadas por género.
2) Indicadores sobre el uso de herramientas digitales de información y comunicación (evaluación de la capacidad para usar computadoras, correos electrónicos, equipos de oficina y tecnología en general para hacer el trabajo más eficiente).		No se tienen mediciones sobre el uso de herramientas digitales por parte del personal.

3) Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades de habilidades y capacitación, por ejemplo: tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas, cuántas personas completan el programa de capacitación, los cursos y los talleres que se les pide hacer en el ayuntamiento/junta de distrito municipal.	Se miden en informes trimestrales sobre el plan de capacitación: mínimo 3 talleres trimestrales con un promedio de 13 participantes. *Evidencia: Informes trimestrales de capacitación enero-diciembre 2025.*	
4) Frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento individual y de equipos, por ejemplo: indicadores de si hay unas condiciones para el reconocimiento del buen trabajo, cuántos ganan este reconocimiento por año.		No se ha medido la frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Considere lo que la organización está logrando con respecto a su responsabilidad social, a través de los resultados de lo siguiente:

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados de indicadores de la opinión de la sociedad/aliados respecto a: 1) Impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes más allá de la misión institucional, por ejemplo: las obras sociales de la entidad del gobierno local, como: educación sanitaria (charlas, ferias y jornadas de salud), apoyo financiero o de otro tipo a las actividades y eventos deportivos, culturales o sociales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones, etc. (opinión de los munícipes y medios de comunicación sobre estas actividades).		No se ha medido el impacto del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra en la calidad de vida de los ciudadanos.
2) La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la sostenibilidad, por ejemplo: con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.		No se ha medido la reputación del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra en temas de sostenibilidad.
3) Opinión de los munícipes, la sociedad en general y medios de comunicación sobre el ayuntamiento/junta de distrito municipal y su aporte al medio ambiente y la distribución justa de los recursos entre los negocios de la comunidad.		No se ha medido la opinión de los munícipes de San Antonio de Guerra sobre el aporte al medio ambiente.

4) El impacto de la organización en el desarrollo económico de la comunidad y el país, incluyendo, la toma de decisiones sobre la seguridad, movilidad y otros, ejemplo: opinión de los munícipes y medios de comunicación sobre el esfuerzo y las acciones del ayuntamiento/junta de distrito municipal para promover el desarrollo económico de la comunidad y hacer el espacio más seguro.		No se ha medido el impacto del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra en el desarrollo económico de la comunidad.
5) El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura, la integridad y la igualdad. Exponiendo los resultados de la opinión que tienen los munícipes y medios de comunicación sobre el esfuerzo y las acciones del ayuntamiento/junta de distrito municipal para promover la participación de todos los sectores del municipio/distrito municipal, la rendición de cuentas, la igualdad entre todos los munícipes sin distinción de género, estado civil, militancia en partidos políticos, discapacidades.		No se ha medido la opinión de los munícipes sobre los esfuerzos del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra en transparencia e igualdad.
6) Opinión pública 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.). Resultados de medición de opinión de los munícipes y la sociedad sobre qué tan abierto, disponible, accesible, transparente y ético es el gobierno local.		No existen mediciones sobre la opinión de los munícipes de San Antonio de Guerra sobre la apertura y ética del gobierno local.

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional.

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

Resultados en indicadores de desempeño de la Entidad Municipal en la responsabilidad social: 1) Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos, por ejemplo: presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas (cantidad de iniciativas y qué resultados presenta la entidad del gobierno local para contribuir a la mejora del medio ambiente).		No se han medido las actividades del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra para preservar recursos medioambientales.
2) Frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad, ejemplo: cantidad eventos o actividades en las que las autoridades o sus representantes se reúnen o trabajan de acuerdo con otros sectores de la sociedad, participación de la entidad de gobierno local en las actividades del Consejo de Desarrollo del Municipio.		No se ha medido la frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes y grupos de interés.
3) Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, de publicaciones a favor y en contra en redes sociales, reportajes y entrevistas en medios de comunicación local, etc.).		No se ha medido la cobertura positiva y negativa del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra en medios y redes sociales.
4) Apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas, por ejemplo, tipos de programas/proyectos específicos para emplear a minorías, discapacitados, número de beneficiarios, etc. Apoyo a sectores de la comunidad que ayuden a distribuir las oportunidades entre todos, pero especialmente entre los grupos menos apoyados.		No se ha medido el apoyo del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra a las políticas de diversidad e integración.

5) Apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas. Reportes de resultados o estadísticas de las actividades de ayuda a la sociedad, de actividades de altruismo, de generosidad, en la que se involucren los colaboradores de la entidad local.		No se tienen mediciones de las actividades de ayuda a la sociedad del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
6) Intercambio productivo de conocimientos e información con otros. por ejemplo: número de conferencias organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales, benchmarking, reuniones, alianzas, otros.		No se ha medido el número de conferencias, coloquios y actividades de benchmarking.
7) Programas para la prevención de riesgos de salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, charlas de salud, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas, jornadas de vacunación para munícipes o para empleados).		No se ha medido el número y tipo de programas de prevención de salud dirigidos a ciudadanos y empleados.
8) Resultados de la medición de la responsabilidad social, por ejemplo: informe de sostenibilidad/procura del medio ambiente, reducción del consumo energético, consumo de kilovatios por día, política de residuos y de reciclaje contribución al desarrollo social con acciones que sobrepasen la misión de la entidad de gobierno local.		No se ha medido la responsabilidad social del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra en términos de sostenibilidad.
9) Número de voluntarios que realizan actividades de colaboración en la organización.		No se ha medido el número de voluntarios que colaboran con el Ayuntamiento de La Descubierta.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO.

Considere los resultados logrados por la organización, en relación con lo siguiente:

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: servicios o productos y valor público.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

Resultados en indicadores de eficacia de la Entidad Municipal: 1) Resultados en términos de cantidad y calidad de servicios y productos.		No se tienen mediciones en términos de cantidad y calidad de todos los servicios del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
2) Resultados en términos de Outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).		No se tienen mediciones de Outcome de los servicios prestados.
3) Resultados de la evaluación comparativa (análisis comparativo) en términos de productos y resultados.		No se ha medido la evaluación comparativa con otros ayuntamientos.
4) Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.		No se tienen mediciones sobre el grado de cumplimiento de contratos, acuerdos y convenios.
5) Resultados de inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.		No se tienen mediciones sobre inspecciones o evaluaciones externas.
6) Resultados de innovaciones en servicios/productos.		No se tienen mediciones sobre resultados de innovaciones en servicios y productos.
7) Resultados de la implementación de reformas del sector público.		No se ha medido la implementación de reformas del sector público en el Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
Resultados en indicadores de eficiencia de la Entidad Municipal en términos de: 1) La gestión de los recursos disponibles, incluyendo, la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.		No se ha medido la gestión óptima de los recursos disponibles del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
2) Mejoras e innovaciones de procesos.		No se ha medido el impacto en la mejora de procesos.

3) Benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones (análisis comparativo), se refiere a qué resultados de aprendizaje registra la organización, qué resultados de innovaciones implementadas o de acciones de corrección tras mediciones y evaluaciones.		No se tienen mediciones sobre innovaciones implementadas o correcciones tras evaluaciones.
4) Eficacia de las alianzas, por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, convenios y otras actividades conjuntas.		No se ha medido el grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración y convenios.
5) Impacto de la tecnología (digitalización) en el desempeño de la organización, la eficiencia en la burocracia administrativa, mejora en la prestación de servicios, etc., por ejemplo: porcentaje de concordancia entre la estructura aprobada y la nómina, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo.		No se ha medido el impacto de la tecnología en el desempeño y la eficiencia del Ayuntamiento de San Antonio de Guerra.
6) Puntuación de la entidad en el SISMAP Municipal según los informes trimestrales (considerar los últimos 4 informes y la posición en el ranking).	El Ayuntamiento de San Antonio de Guerra se ha mantenido en los primeros lugares del Ranking del SISMAP Municipal, con un promedio superior al 94% en los últimos 4 informes trimestrales. *Evidencia: Últimos 4 informes del SISMAP Municipal (marzo-diciembre 2025).*	
7) Resultados de las evaluaciones o auditorías internas.		No se tienen mediciones formales de las evaluaciones o auditorías internas.
8) Resultados de reconocimientos, por ejemplo, en la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de calidad del sistema de gestión u otros.		No se han medido resultados de reconocimientos en concursos o certificaciones de calidad.
9) Cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros.	El cumplimiento del presupuesto se mide en informes de ejecuciones presupuestarias trimestrales, ejecutándose al 4% establecido por ley. *Evidencia: Informes de ejecuciones presupuestarias (último informe octubre-diciembre 2025).*	
10) Resultados relacionados al costo-efectividad (logro resultados de impacto al menor costo posible).		No se ha medido el costo-efectividad de los resultados del Ayuntamiento de La Descubierta.

<u>NOTA</u>: Estos son ejemplos que aparecen en el "Modelo CAF", son puntos de referencia en el proceso de autoevaluación. Las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios, incluyendo las propias, que pueden ser consideradas como parte de su autoevaluación, siempre que puedan sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.