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

Sector Municipal

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE PUEBLO VIEJO

FECHA:

MARZO 2025

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.

CRITERIOS FACILITADORES.

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 cuenta con una misión, visión y valores definidos, lo que proporciona una base para orientar sus objetivos y relacionarse con los grupos de interés. **EVIDENCIA:** Misión, Visión colocada en la Página web y mural informativo del ayuntamiento.	No evidencia que el marco se institucional este alineado con las estrategias nacionales.
2) Han establecido el marco de valores institucionales alineado con la misión y la visión de la organización, respetando los principios constitucionales.		No se evidencia que el marco de valores institucionales esté alineado con la filosofía organizacional, incluyendo la misión y visión del Ayuntamiento. Asimismo, no se asegura que los valores establecidos en el Código de Ética sean integrales, operativos y ampliamente difundidos en todos los niveles de la organización. Es necesario fortalecer su implementación mediante procesos de capacitación y mecanismos de seguimiento continuo que garanticen su eficacia y alineación con los principios institucionales.

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.	El Ayuntamiento cuenta con una misión, visión y valores definidos, lo que proporciona una base para orientar su relación con los grupos de interés. **EVIDENCIA:** Misión, Visión colocada en la Página Web Y Mural Informativo del Ayuntamiento. Se está haciendo uso del mural Informativo para publicar estas informaciones y hacemos reuniones periódicas para tratar el tema con los empleados de la institución.	No se evidencia que exista una comunicación de la misión, visión, valores y objetivos con todos los empleados del ayuntamiento.

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 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.		No se evidencia revisiones de la misión, visión y valores para adaptarlo a los cambios en el entorno externo para asegurar el efectivo funcionamiento del ayuntamiento 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 cuenta con un sistema para gestionar la prevención de comportamientos no éticos donde se identifiquen los conflictos y como enfrentarlos.
6) Refuerzan la confianza mutua, la lealtad y respeto, entre todos los miembros de la organización (líderes, directivos y empleados).	El Ayuntamiento, a través del Departamento de Recursos Humanos y con el apoyo de la máxima autoridad, implementa talleres sobre relaciones humanas, comportamiento y convivencia, en colaboración con el INAP y otras iniciativas propias, fomentando un ambiente de respeto y entendimiento mutuo. **EVIDENCIAS:** Plan de Capacitación Anual, Listado de Participante	No se evidencian aspectos que refuercen la confianza mutua, la lealtad y respeto, entre todos los miembros de diferentes niveles del ayuntamiento.

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).	Si, contamos con nuestra estructura aprobada, la cual se encuentra expresada en un organigrama con su descripción en un manual de organización y funciones y que estos documentos se socializan con todo el personal y se implementan 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). **Evidencias:** Manual de función, Resolución aprobado, fotos y listados de participación para la creación y aprobación de dicho organigrama.	No se evidencia su socialización con el personal ni su implementación en los procesos de la entidad municipal. Adicionalmente, es necesario estructurar la nómina en función de las unidades aprobadas, con especial atención a las áreas prioritarias como Planificación y Desarrollo, Planeamiento Urbano y Compras y Contrataciones.
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.	Las funciones y roles vienen dado por lo establecido en la ley 176-07 del Distrito Nacional y los municipios, como por las asignadas por el alcalde	No se evidencia la socialización del manual de puestos y funcionales para establecimiento de las competencias definidas para garantizar la agilidad del ayuntamiento.
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 la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación donde se establezcan los objetivos, resultados, indicadores e impacto.
4) Impulsan la conformación del Consejo de Desarrollo Municipal, con sus funciones definidas en consenso con el Concejo de Regidores.	El ayuntamiento gestiona el acompañamiento técnico a través de los entes rectores a los fines de la conformación de consejo de desarrollo municipal. **EVIDENCIA:** Comunicación de solicitud acompañamiento técnico	

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.	El Ayuntamiento cuenta con herramientas como SISMAP Municipal, SISCOMPRAS, CIFE las cuales permiten un monitoreo del rendimiento de la entidad local, donde se evalúan diferentes aspectos – indicadores - de la gestión interna municipal **EVIDENCIAS:** Posicionamiento en SISMAP Carga evidencias a CIFE	No se evidencia que cuente con un sistema propio para el seguimiento del rendimiento de la entidad de gobierno local de acuerdo con las funciones institucionales y los servicios comunitarios
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.	El ayuntamiento cuenta con el SIGEM, donde solo gestiona el riesgo y control interno en la parte financiera **EVIDENCIA:** Software instalados en diferentes departamentos Contrato Servicio Software	No se cuenta con un sistema de información de gestión, de control interno y de gestión de riesgos integral
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 Pueblo Viejo cuenta con responsable del seguimiento y evaluación de la gestión municipal. **Evidencias:** fotos y listado de participación de las reuniones.	No se cuenta con evidencias de reuniones con los encargados de área para socializar los avances en el SISMAP Municipal
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.	El Ayuntamiento de Pueblo Viejo se encuentra en proceso de implementación de la 2da Guía CAF, donde ya está conformado el comité de calidad **Evidencia:** realización autodiagnóstico CAF	No se evidencia la aplicación de procesos sistemáticos de planificación, desarrollo y control orientados a la gestión de calidad, ni la implementación de sistemas que permitan cumplir con estándares o certificaciones, como el modelo CAF. Asimismo, se observa la ausencia de acciones correctivas oportunas para garantizar la mejora continua en estos ámbitos.

9) Implementan una estrategia de administración electrónica, alineada con las estrategias y los objetivos operativos de la organización.	El Ayuntamiento dispone del software SIGEM, una herramienta electrónica que integra módulos clave como Contabilidad, Recursos Humanos, Tesorería, Compras, Nómina y Recaudación e Impuestos, lo que contribuye a la eficiencia en la gestión administrativa y financiera. **Evidencia;** sismap municipal	No se evidencia que el uso del software SIGEM esté plenamente alineado con los objetivos operativos y estratégicos del Ayuntamiento, limitando su integración en los procesos de planificación y seguimiento. Asimismo, es necesario reforzar la capacitación del personal y ampliar las funcionalidades del sistema para optimizar la administración electrónica.
10) Aseguran las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos, la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	El Ayuntamiento dispone de las condiciones necesarias en los distintos departamentos para garantizar el desarrollo eficiente de las actividades en las diversas áreas de la institución. Este enfoque se complementa con la promoción del trabajo en equipo, fomentando la colaboración entre los miembros de la organización y mejorando los resultados obtenidos. **Evidencias;** hojas de firmas y fotos de reuniones	
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 cuenta con una comunicación efectiva tanto con sus empleados (de manera interna) como con los grupos de interés (externo) a través de las redes sociales. Facebook: Ayuntamiento Municipal de Pueblo Viejo, Como también el portal web https://ayuntamientopuebloviejo.gob.do/	

12) Muestran su compromiso con la innovación, promoviendo la cultura de mejora continua y fomentando la retroalimentación de los empleados.	El compromiso institucional se evidencia mediante la participación en charlas y talleres de formación, lo que contribuye al fortalecimiento de las competencias del personal y asegura una comunicación eficaz dentro de la organización. **Evidencias:** Fotos, y convocatorias.	No se evidencia procesos de Innovación.
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 evidencia un sistema de comunicación previa de iniciativas de cambio y los efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes

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
Los líderes (máxima autoridad ejecutiva, directores, supervisores) en la Entidad Municipal: 1) 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.	El ayuntamiento de cuenta con un Comité de Calidad que promueve mejoras internas y participa en actividades que promueven la integridad, sentido, respeto, responsabilidad, etc. **Evidencia:** Comunicación remitiendo comité de calidad al MAP	
2) 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.		No se evidencia 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.

Documento Externo
SGC-MAP

3) 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.		No se evidencia la aplicación de mecanismos de consulta a los empleados, de forma regular o periódica, sobre asuntos claves relacionados con la gestión municipal.
4) 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 que se empodere al personal brindándole apoyo para el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos.
5) Motivan, fomentan y empoderan a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.		No se evidencia la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias para el empoderamiento de los empleados.
6) 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).	El Ayuntamiento a través de instituciones como INFOTEP, INAP y FEDOMU, se desarrollan cursos y talleres orientados a fortalecer las capacidades del personal. Una innovación destacada en este ámbito es la planificación anticipada y completa del Plan Anual de Capacitación, asegurando que incorpore cambios e innovaciones relevantes. Este esfuerzo se respalda con evidencias documentales, como fotografías y listados de participación en las actividades formativas. **Evidencias:** fotos y listado de participación en los cursos y talleres.	No se evidencia una cobertura total de los programas formativos, lo que limita la participación equitativa de todo el personal. Además, es necesario implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de estas capacitaciones en el desempeño institucional y en la adaptación a las nuevas demandas y requisitos.
7) Reconocen y premian los esfuerzos, tanto individuales como de los equipos de trabajo.	El Ayuntamiento realiza reconocimientos a los colaboradores por sus esfuerzos tanto individuales como colectivos en favor de la organización EVIDENCIAS: Listado de Empleados Reconocidos, fotografias	No se evidencia el protocolo o reglamento interno para los reconocimientos a los esfuerzos individuales y de equipos de trabajo.

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 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 que analicen y monitoreen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incluidas las autoridades políticas relevantes.
2) Desarrollan y mantienen relaciones proactivas con las autoridades políticas de la comunidad.	El ayuntamiento desarrolla y mantiene relaciones proactivas con representantes locales de las instancias gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado. **EVIDENCIAS:** Publicaciones Facebook y pagina web institucional	
3) Identifican las políticas públicas relevantes para la organización y las incorporan a la gestión.		No se evidencia que se identifique las políticas públicas relevantes para la organización.
4) Alinean el desempeño de la organización con las políticas públicas, territoriales, sectoriales y las decisiones políticas.		No se evidencia la alineación del desempeño de la organización con las políticas públicas.
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.).		No se evidencia que se gestione y desarrollen asociaciones con grupos de interés del municipio.
6) Participan en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	Los líderes de la organización, incluyendo la máxima autoridad ejecutiva, directores y supervisores, actúan como ejemplo vivo de los valores y objetivos institucionales. Demuestran integridad, respeto, responsabilidad e innovación al participar activamente en iniciativas de mejora, promoviendo el trabajo en equipo y el empoderamiento. Esto se refleja en su involucramiento en actividades operativas, como jornadas de limpieza y otras acciones en beneficio del municipio, respaldadas por evidencias documentales que validan su compromiso con el	

Documento Externo
SGE-MAP

	desarrollo organizacional y comunitario. **EVIDENCIA:** se pueden evidenciar los diferentes encuentros a través de nuestra página web y redes sociales.	
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.	Se han conformado órganos de participación social como lo son: Mesa de Seguridad Ciudadanía y Género, nuestras redes sociales, portal transaccional y pagina web. **EVIDENCIA:** se pueden evidenciar los diferentes encuentros a través de nuestra página web y redes sociales.	No se cuenta con un desarrollo de marketing/publicidad centrado en las necesidades de los grupos de interés y los servicios que brinda.

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 el análisis del entorno, los cambios locales, nacionales e internacionales de incidencia en la gestión del gobierno local.
2) Identifica a todos los grupos de interés relevantes y realiza levantamientos periódicos de sus necesidades y expectativas.		No se cuenta con levantamientos de identificación de los grupos de interés y sus necesidades.

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 el análisis de reformas públicas sectoriales centradas en estrategias efectivas en beneficios del municipio.
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 la identificación y análisis del desempeño interno y las capacidades de la organización
5) Implementa el proceso de consulta ciudadana y Cabildo Abierto para la Planificación del Presupuesto participativo, con la publicidad de los actos.		No se evidencia la planificación e implementación del Presupuesto participativo Municipal.

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 el desglose de la misión y visión en objetivos estratégicos y operativos definidos, vinculados con los instrumentos de planificación.

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.		No se evidencia el involucramiento de los grupos de interés en la formulación de los planes de gestión municipal.
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.		No se evidencia la participación de la comunidad en la elaboración del presupuesto participativo municipal.
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 que promueva políticas municipales para la igualdad y la equidad de género.
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 cuenta con evidencias de inclusión de aspectos de sostenibilidad, gestión ambiental, responsabilidad social.
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.		No se evidencia el aseguramiento de la disponibilidad de recursos para una implementación efectiva del plan.

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.		No se evidencia la implementación de la estrategia y la planificación del desarrollo de la comunidad y los servicios que brinda el ayuntamiento.
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 la distribución de planes y tareas con sus respectivos indicadores.
3) Comunica eficazmente al personal sobre las estrategias, los planes operativos y la rendición de cuentas con los resultados alcanzados.		No se evidencia la transmisión de información al personal sobre las estrategias, los planes operativos y la rendición de cuentas.
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.	Sí, el Ayuntamiento lleva a cabo anualmente la Rendición de Cuentas, garantizando la transparencia en su gestión. **EVIDENCIA:** Publicaciones en los diferentes medios de nuestras redes sociales y pagina web a la ciudadanía	No se evidencia la socialización de los objetivos, planes y tareas a los grupos de interés y el Concejo de Regidores.
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 para conocer el nivel de avance alcanzado y realizar los ajustes o cambios necesarios.		No se evidencia la realización del monitoreo, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización en todos los niveles, con los responsables de los mismos

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 la identificación de necesidades de cambio y posibles impulsores de innovaciones.

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 construye una cultura impulsada por la innovación y crea un espacio para el desarrollo entre organizaciones, a través de la formación, de conocimientos y autoevaluaciones basadas en el modelo CAF. EVIDENCIA: ver en SISMAP Municipal indicador 1	
3) Cuenta con una política de innovación, comunica sus objetivos y resultados de ejecución a todos los grupos de interés relevantes.		No se cuenta con una política de innovación vinculada con 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 la promoción de los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión
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 el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios en el presupuesto para la implementación de los cambios planificados en sus planes de mejora.
6) Usa los resultados de los indicadores para la mejora continua.		No se evidencia el uso de los resultados de los indicadores para la mejora continua.

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 cuenta con una estrategia que oriente el analisis de las necesidades de los 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 cuenta con una política de recursos humanos para el reclutamiento, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y la asignación de funciones gerenciales
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 cuenta con un manual y políticas de recursos humanos que consideren principios de la buena gestión
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 el proceso de selección de personal de acuerdo a las competencias necesarias para lograr la misión, la visión y los valores de la organización
5) Gestiona el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones.		No se evidencia el desarrollo de la carrera profesional basada en criterios de mérito, justicia, igualdad de oportunidades y sin discriminación o exclusiones.
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.		No se evidencia la definición y aplicación de un sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos.

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 la aplicación de una política de género.

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 cuenta con un plan de desarrollo de recursos humanos basado en las competencias actuales y futuras
2) Atrae y desarrolla los talentos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos del ayuntamiento.	El ayuntamiento identifica talentos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos del ayuntamiento EVIDENCIAS: Accion de Personal	No se evidencia un proceso estructurado para atraer y desarrollar los talentos necesarios que apoyen el logro de la misión, visión y objetivos del Ayuntamiento. Es necesario establecer un plan estratégico de recursos humanos que incluya reclutamiento, desarrollo profesional y retención de talento, alineado con las necesidades y objetivos institucionales.
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).		No se evidencia la incorporación de nuevas e innovadoras formas de aprendizaje para desarrollar competencias

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.		No se evidencia que cuente con un plan de capacitación anual, ni con los procesos para la Detección de Necesidades y Capacidades.
5) Guía y apoya a los nuevos empleados a través de tutoría, mentoría y asesoramiento individual.		No se evidencia el apoyo a los nuevos empleados a través de tutoría, mentoría y asesoramiento individual.
6) Promueve la movilidad interna y externa de los empleados, por medio de promociones, ascensos, nuevas asignaciones, etc.		No se evidencia la promoción de 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).		No se evidencia que cuenta con un Plan de capacitación del personal basado en la detección de necesidades de capacitación.
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 que cuenta con un Plan de capacitación del personal basado en la detección de necesidades de capacitación.
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 la evaluación del impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros,

10) Brinda al personal la retroalimentación de su evaluación del desempeño, consensuando los resultados y permitiendo propuestas de formación.		No se evidencia la retroalimentación de su evaluación del 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.		No se evidencia la promoción de una cultura de diálogo y comunicación abierta que propicia el aporte de ideas de los empleados
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 el involucramiento del personal en la formulación de los instrumentos de planificación municipal.
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 evidencian esfuerzos para el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución
4) Procura que todo el personal esté debidamente identificado proporcionándoles distintivos (carnet de empleados visible durante la jornada de trabajo, uniformes, entre otros).		No se evidencia que todo el personal esté debidamente identificado proporcionándoles distintivos para su jornada laboral.

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.		No se evidencia la realización de encuestas a los empleados para medir el clima laboral con el apoyo del órgano rector
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.		No se evidencia la incorporación de medidas de prevención, seguridad y salud ocupacional.
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 tiempo parcial, las personas en licencia por maternidad o paternidad.		No se evidencia el aseguramiento de las condiciones sean propicias para lograr un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida de los empleados.
8) Presta especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se evidencia la atención especial a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.
9) 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).		No se cuenta con sistema de compensaciones, recompensas y reconocimientos para el personal,
10) 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.		No se evidencia el funcionamiento de la asociación de servidores públicos (ASP) del Ayuntamiento de Matanzas.

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, 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.	El Ayuntamiento de Pueblo Viejo construye relaciones sostenibles basadas en la confianza con socios del sector público, sector privado y la sociedad civil. **Evidencia:** Conformación Mesa Seguridad, Ciudadanía y Genero, Conformación Consejo Municipal de Desarrollo	No se cuenta con mesas técnicas que permitan la formulación del Plan Municipal de Desarrollo
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.		No se evidencia el desarrollo de acuerdos de colaboración con socios o actores claves.
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 el desarrollo de acuerdos de colaboración con socios o actores claves.

4) Identifican las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y las desarrolla cuando sea apropiado.		No se evidencia la Identificación de las necesidades de alianzas público-privada (APP)
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 el aseguramiento de los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable

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, 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.		No se evidencia 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
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 la aplicación de técnicas para recoger y procesar los datos obtenidos sobre las necesidades presentes y futuras, así como las opiniones de los munícipes.
3) Desarrolla una gestión eficaz de las expectativas, informando y explicando a los clientes los servicios disponibles y sus		No se evidencia un proceso estructurado para gestionar eficazmente las expectativas de los ciudadanos, mediante la información

estándares de calidad, por ejemplo: el catálogo de servicios y las Cartas Compromiso de Servicios al Ciudadano.		clara sobre los servicios disponibles y sus estándares de calidad. Es necesario desarrollar y difundir un catálogo de servicios actualizado, así como implementar Cartas Compromiso de Servicios al Ciudadano, que definan los compromisos de calidad y tiempos de respuesta de manera transparente.

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 financiero SIGEM, que nos permite de forma más eficaz ser más eficiente, de igual tenemos un contador municipal, un Contralor municipal quienes trabajan de una forma Eficaz y ahorrativa. **Evidencias:** presupuesto anual, ejecuciones presupuestarias, el sistema financiero SIGEM	No se evidencia la alineación del Presupuesto Municipal con los objetivos estratégicos de la organización.
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.	Los salarios están de acuerdo a capacidades y departamentos. **EVIDENCIA**; nominas mensuales en el portal web y SASP.	No se evidencia 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
3) Evalúa los riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado, integrando objetivos financieros y no financieros.	Se hace mediante el presupuesto anual. **EVIDENCIA**; documentos.	No se evidencia la evaluación de los riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado.
4) Asegura la gestión rentable, eficaz y eficiente de los recursos financieros usando la contabilidad de costos y sistemas de control y evaluación eficientes, por ejemplo: revisiones de gastos.	El Ayuntamiento cuenta con un sistema de gestión financiera (SIGEM), para llevar la ejecución presupuestaría Mensual, Trimestral y anual, nos permite enviar los Informes a tiempo. **EVIDENCIA:** SIGEM, PAGINA WEB	No se evidencia el aseguramiento de la gestión rentable, eficaz y eficiente de los recursos financieros usando la contabilidad de costos y sistemas de control y evaluación eficientes

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.	Constamos con un sistema (SIGEM), en el cual se puede planificar las finanzas de la Institución. **EVIDENCIA:** Presupuesto Municipal Ingreso y Gastos	No se evidencia la introducción de sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos.
6) Delega y/o descentraliza las responsabilidades financieras, pero las equilibran con el control financiero centralizado.	El ayuntamiento trabaja en coordinación con el contador, contralor, encargado de compras, Tesorero municipal, cada una de las unidades trabaja independiente y a la vez alimentan el sistema de forma independiente, para lograr los estados presupuestarios de la institución. **Evidencia:** SIGEM	
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).	Se comparte la información a través del portal web, Se hacen informes mensuales y trimestrales. **Evidencia:** Oficina de libre acceso a la información, Documentos	

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 la creación de una organización de aprendizaje que proporcione sistemas y procesos que implementa la organización.
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 la implementación de un sistema de monitoreo que garantice la recolección, el procesamiento, almacenamiento y uso eficaz de los datos.
3) Aprovecha las oportunidades de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.		No se evidencia el Aprovechamiento de las oportunidades de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.
4) Establece redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y también para obtener aportes creativos.		No se evidencia el establecimiento de redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante.

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.		No se evidencia el acceso e intercambio de información relevante por medio de canales externos e internos y datos abiertos con todas las partes interesadas
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 en la organización se retiene dentro de la misma.

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 dispone de equipos tecnológicos adecuados para garantizar la prestación de servicios, como computadoras, copiadoras, escáneres, entre otros. Además, cuenta con un sistema financiero eficiente, así como una aplicación y una página web para facilitar la gestión y el acceso a la información. **EVIDENCIAS:** Equipamiento tecnológico disponible	No se evidencia una infraestructura tecnológica alineada con los objetivos estratégicos y operativos del Ayuntamiento. Es necesario realizar un análisis para identificar las necesidades tecnológicas específicas y garantizar que los recursos disponibles estén integrados de manera efectiva en los procesos clave de la organización.

2) Monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.		No se evidencia el monitoreo y evaluación de la rentabilidad de las tecnologías usadas y su impacto.
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 la identificación y usp de nuevas tecnologías, relevantes para la organización.
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 la utilización de tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la 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 evidencia la aplicación de las TIC para mejorar los servicios internos y externos.
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 cuenta con normas o protocolos para la protección efectiva 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		No se evidencia la consideración del impacto socioeconómico y ambiental de las TIC.

elevar sus destrezas para trabajo en ambiente electrónico, etc.		

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 que la entidad municipal garantice la provisión y el 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.		No se evidencia que el ayuntamiento proporcione condiciones de trabajo e instalaciones seguras y efectivas, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los munícipes, personal y visitantes.
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 ha aplicado la política de ciclo de vida en un sistema integrado de gestión de instalaciones que incluye su reutilización, reciclaje o eliminación segura.
4) Asegura brindar un valor público agregado a través de la disposición de las instalaciones para actividades de la comunidad.		No se evidencia que el ayuntamiento asegura brindar un valor público agregado a través de la disposición de las instalaciones para actividades de la comunidad.
5) Garantiza el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos		No se evidencia el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos, evitando incurrir en excesos por consumo innecesario.

energéticos, evitando incurrir en excesos por consumo innecesario.		
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.		No se evidencia la garantía de una adecuada accesibilidad física a los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes,

CRITERIO 5: PROCESOS.

Considera lo que la organización hace para lograr lo siguiente:

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 la identificación, mapeo, descripción y documentación de los procesos clave en torno a las necesidades y opiniones de los grupos de interés y del personal.
2) Diseña e implementa el manejo de datos y los estándares abiertos en la gestión regular de los procesos.		No se evidencia el manejo de datos y los estándares abiertos en la gestión regular de los procesos.
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		No se evidencia la evaluación de los procesos, los riesgos y factores críticos de éxito, para asegurar el cumplimiento de los objetivos estrategicos y operativo.

funcionamiento de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.)		
4) Identifica a los propietarios del proceso (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y les asigna responsabilidades y competencias.		No se evidencia la Identificación de los propietarios del proceso.
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 la simplificación de los procesos.
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 el impulsa de la innovación y la optimización de procesos atendiendo a las buenas prácticas nacionales e internacionales.
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 cuenta con un sistema de indicadores de resultados para monitorear 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).		No se cuenta con un sistema que permita la revisión y mejora los procesos para garantizar la protección 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 han identificado y diseñado los productos y servicios de la organización.
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 el involucramiento de 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
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 la consideración de criterios de inclusión en la gestión de la diversidad y la igualdad de género.
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 la promoción de la accesibilidad a los productos y servicios de la organización.

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 la coordinación de los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicio.
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 cuenta con un sistema compartido con otros socios de la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.
3) Crea grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas (Correo		No se evidencia la creación de grupos de trabajo con las organizaciones y/o proveedores de servicios, para solucionar problemas.

electrónico, chat en el teléfono, calendario compartido.)		
4) Incorpora incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales, por ejemplo: servicios compartidos y desarrollo de procesos comunes entre diferentes unidades.		No se evidencia la incorporación de incentivos y condiciones para que la dirección y los empleados creen 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 cuenta con estándares comunes que faciliten el intercambio de datos y servicios compartidos.
6) Utiliza asociaciones en diferentes niveles de gobierno (municipios, regiones, empresas estatales y públicas) para permitir la prestación de servicios coordinados.		No se evidencia la utilización de asociaciones en diferentes niveles de gobierno

CRITERIOS DE RESULTADOS

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		No se evidencia la opinión de los munícipes sobre la imagen global del ayuntamiento.

manejo de desechos, su imagen en la opinión de los munícipes.		
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).		No se evidencia la opinión de los munícipes sobre los servidores de la entidad municipal.
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 evidencia la participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización
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.	El ayuntamiento de Pueblo Viejo cuenta con un portal web para proporcionar información a los municipes. https://ayuntamientopuebloviejo.gob.do/	
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 evidencia que el ayuntamiento genere en los ciudadanos la opinión 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.		No se evidencia la opinión de los munícipes sobre la accesibilidad a los servicios físicos y digitales.
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.		No se evidencia la opinión de los munícipes sobre la calidad de los servicios que brinda la institución.
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 evidencia la variedad de los servicios ofrecidos para las diferentes necesidades.
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 evidencia la opinión de los municipes con respecto a los esfuerzos de la entidad municipal por buscar nuevas soluciones y propuestas.
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.		No se evidencia la opinión de los municipes con respecto a la confiabilidad de la entidad municipal y los servicios.
6) Agilidad de la organización. La opinión de los munícipes sobre la rapidez con la que responde la entidad municipal a sus necesidades.		No se evidencia la opinión de los municipes con respecto a la rapidez con la que responde la entidad municipal a sus necesidades.
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 evidencia la opinión de los municipes con respecto al uso de la tecnología para mejorar su oferta, atención y trabajo en el ayuntamiento.

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.		No se evidencia resultado de indicadores de rendimiento vinculado al tiempo de procesamiento y prestación del servicio.
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.		No se evidencia resultados en indicadores de rendimiento asociados a número y tiempo de procesamiento de quejas y sugerencias recibidas y acciones correctivas implementadas.
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 evidencia resultados en indicadores de rendimiento asociados a la implementación de medidas de evaluación con respecto a errores y cumplimiento de los estándares de calidad.
4) Cumplimiento a los estándares de servicio publicados. Resultados de indicadores para medir las condiciones prometidas en los servicios brindados.		No se evidencia resultados en indicadores de rendimiento asociados al cumplimiento a los estándares de servicio publicados

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.	El ayuntamiento de Pueblo Viejo dispone de un portal web y cuentas de redes sociales para comunicar iniciativas y resultados de la gestión. **EVIDENCIAS:** https://ayuntamientopuebloviejo.gob.do/ Redes Sociales Institucionales	
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.		No se evidencia resultados en indicadores asociados a la disponibilidad y exactitud de la información.
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 evidencia resultados en indicadores asociados a la disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización
4) Alcance de la entrega de datos abiertos.		No se evidencia resultados en indicadores asociados al alcance de la entrega de datos abiertos.
5) Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).		No se evidencia resultados en indicadores asociados al horario de atención de los diferentes servicios.
6) Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.		No se evidencia resultados en indicadores asociados al tiempo para prestar el servicio.
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 evidencia resultados en indicadores asociados al costo de los servicios

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 evidencia resultados en indicadores asociados a la disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos 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.		No se evidencia resultados en indicadores vinculados a la implicación de los grupos de interés en el diseño y prestación de servicios y productos municipales.
2) Sugerencias recibidas e implementadas. (Número de quejas y sugerencias recibidas vs número y resultados de las acciones implementadas).		No se evidencia resultados en indicadores vinculados al sistema de recolección y tratamiento de sugerencias.
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 evidencia resultados en indicadores vinculados al grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes

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

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 evidencia resultados en indicadores relacionados a la digitalización en los productos y servicios de la organización.
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 evidencia resultados en indicadores relacionados al involucramiento de la ciudadanía en el gobierno de la entidad municipal.
3) Transparencia de las informaciones. Resultados de indicadores que se hayan establecido para medir las acciones implementadas por la transparencia.		No se cuenta con indicadores que se hayan establecido para medir las acciones implementadas por la transparencia.

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.		No se evidencia la opinión del personal de la entidad municipal sobre la imagen y el rendimiento general del ayuntamiento.
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.		No se evidencia la opinión de los empleados municipales sobre qué tanto está involucrado el personal en la toma de decisiones y en el conocimiento y empleo de la misión, visión y valores.
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 evidencia la opinión de los empleados municipales sobre la participación del personal en actividades de mejora de la entidad municipal
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.		No se evidencia la opinión de los empleados municipales acerca de la ética y los posibles conflictos de interés.

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.		No se evidencia la opinión de los empleados municipales acerca de las vías de comentarios de los supervisores para la mejora del personal.
6) La responsabilidad social de la organización. La opinión de los colaboradores/servidores/empleados sobre la responsabilidad social de la entidad municipal.		No se evidencia la opinión de los empleados municipales acerca de la responsabilidad social de la entidad municipal.
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.		No se evidencia la opinión de los empleados municipales acerca de la apertura al cambio de la entidad municipal.
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.		No se evidencia la opinión de los empleados municipales acerca de como el uso de la tecnología mejora su trabajo o el servicio que ofrecen a través de la entidad municipal.
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 evidencia la opinión de los empleados municipales acerca de la flexibilidad de entidad municipal para adaptarse a los cambios.

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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización
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 evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre la manera de administrar y dirigir la entidad municipal.
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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre la distribución del trabajo y la evaluación del rendimiento.
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 evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre cómo se comparte el nuevo conocimiento entre los miembros de la entidad municipal.
5) La comunicación interna y las medidas de información. La opinión del personal sobre la comunicación.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre la comunicación interna y las medidas de información
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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre el reconcomiendo que hace la entidad municipal al trabajo de los colaboradores y de los equipos de trabajo

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 evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre la disposición de la entidad municipal para cambiar, mejorar, emplear nuevas formas de satisfacer a sus ciudadanos

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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre el ambiente de trabajo y la cultura de la organización
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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre el enfoque de los problemas sociales.
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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre sobre la discriminación o la igualdad de oportunidades para progresar en la entidad municipal.

4) Las instalaciones y las condiciones ambientales de trabajo. La opinión del personal sobre las condiciones de trabajo y los espacios provistos para ellos.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre las condiciones de trabajo y los espacios provistos para ellos.

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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre sus posibilidades de carrera en la entidad municipal.
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 evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre la motivación que ofrece la entidad municipal y el empoderamiento.
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.		No se evidencia la opinión del personal de la Entidad Municipal sobre las capacitaciones que ofrece o consigue la entidad municipal para ellos.

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 evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal relacionados a la retención, lealtad y motivación de las personas.
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal relacionados al nivel de participación en actividades de mejora.
3) El número de dilemas éticos, por ejemplo: posibles conflictos de intereses reportados, denuncias de corrupción.		No se evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal relacionados al número de dilemas éticos
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal relacionados a la frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la 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 personas que completan las capacitaciones para mejorar el trato a los munícipes.		No se evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades.

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 evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal vinculados al rendimiento individual.
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal vinculados al uso de herramientas digitales de información y comunicación.

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.		No se evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal vinculados al desarrollo de las capacidades de habilidades y capacitación
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño del personal vinculados a la frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento individual y de equipos

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 evidencia la opinión de la sociedad/aliados respecto al impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes más allá de la misión instituciona
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 evidencia la opinión de la sociedad/aliados respecto a La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la 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 evidencia la opinión de los munícipes, la sociedad en general y medios de comunicación sobre el ayuntamiento y su aporte al medio ambiente y la distribución justa de los recursos entre los negocios de la comunidad.
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 evidencia la opinión de la sociedad/aliados respecto al esfuerzo y las acciones del ayuntamiento para promover 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 evidencia la opinión de la sociedad/aliados respecto a esfuerzo y las acciones del ayuntamiento 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.
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 se evidencia la opinión pública general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional.

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes	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).	**(Detallar Evidencias)**	No se evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados al desarrollo de actividades de la organización para preservar y mantener los recursos
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados a la frecuencia de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad
3) Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, de publicaciones a favor y en contra en redes sociales, reportajes y entrevistas en medios de comunicación local, etc.).		No se evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados al grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación.

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 evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados al apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados al apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en actividades filantrópicas
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados al intercambio productivo de conocimientos e información con otros
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 evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados al diseño e implementación de programas para la prevención de riesgos de salud y de accidentes

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 evidencia resultados en indicadores de desempeño asociados a; medición de la responsabilidad social.
9) Número de voluntarios que realizan actividades de colaboración en la organización.		No se evidencia resultados en indicadores de desempeño de responsabilidad social asociados al voluntariado que realizan actividades de colaboración en la organización.

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 evidencia resultados en indicadores de eficacia en términos de cantidad y calidad de servicios y productos.
2) Resultados en términos de Outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).		No se evidencia resultados en indicadores de eficacia en términos de Outcome.
3) Resultados de la evaluación comparativa (análisis comparativo) en términos de productos y resultados.		No se evidencia resultados en indicadores de eficacia en términos de productos y resultados de la evaluación comparativa.

4) Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.		No se evidencia resultados en indicadores de eficacia en términos del grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.
5) Resultados de inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.		No se evidencia resultados en indicadores de eficacia en términos de inspecciones o evaluaciones externas y auditorías de desempeño.
6) Resultados de innovaciones en servicios/productos.		No se evidencia resultados en indicadores de eficacia en términos de innovaciones en servicios/productos.
7) Resultados de la implementación de reformas del sector público.		No se evidencia resultados en indicadores de eficacia en términos de implementación de reformas del sector público.

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 evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados a la gestión de los recursos.
2) Mejoras e innovaciones de procesos.		No se evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados a la mejora e innovación 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 evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados a innovaciones implementadas o de acciones correctivas.
4) Eficacia de las alianzas, por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, convenios y otras actividades conjuntas.		No se evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados a la eficacia de las alianzas.
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 evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados al impacto de la tecnología en el desempeño de la organización, la eficiencia en la burocracia administrativa, mejora en la prestación de servicios
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 Pueblo Viejo se ha mantenido en la posición 105 en el SISMAP Municipal. https://www.sismap.gob.do/Municipal/OrganismoEvidenciasMunicipales/id/326	
7) Resultados de las evaluaciones o auditorías internas.		No se evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados a 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 evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados a la gestión de reconocimientos.

9) Cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros.		No se evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados al cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros.
10) Resultados relacionados al costo-efectividad (logro resultados de impacto al menor costo posible).		No se evidencia resultados en indicadores de eficiencia relacionados al costo-efectividad.

NOTA: 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.