



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE CASTAÑUELAS

FECHA

20 de Mayo, 2021

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

La primer version de seta glia se labor en el an 2005 banjo la assessorial de Maria Jesus Jiménez de Diego, Evaluator Principal del Department de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	La institución cuenta con la visión y misión Evidencias: se ha dado a conocer a través de los datos, en material impreso y en el pasillo de la institución conocimiento de la ciudadanía.	Si hemos socializado la misión y la visión con los grupos de intereses.
2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.	Contamos con valores acordes con el marco general del sector público. Evidencias: visualización en el pasillo	Si existen evidencias de la socialización de los valores institucionales.
3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.	Existe una comunicación en la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos, evidencias: murales, cartas de trámites internos, correo electrónico, líneas telefónicas	No tenemos página web está en proceso
4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.	Se ha difundido a través de circulares EVIDENCIAS: cuadros visibles colocación de material impreso en cada oficina,	No se han revisado ni la misión ni la visión ni los valores periódicamente
5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.		No contamos con un sistema de prevención de comportamiento no éticos, tampoco contamos con manual de conducta, además carecemos de un comité de ética

6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).		No existe ningún instrumento que pueda ser aplicado para la prevención de la corrupción en áreas de conflictos. No Se han realizado cursos talleres con el personal sobre liderazgo y sobre ética del servidor público (INAP).
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo, perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como	No Contamos con un programa aprobado y refrendado. Evidencias en material impreso, en el SISMAP.	La estructura que tenemos en el Ayuntamiento no está consensuada con el MAP. No se evidencia que se haya identificado todas las prioridades de toda la Estructura Organizativa. No hemos identificado de manera estructurada el Resultado para definir los objetivos. No existe este sistema de gestión de información.

“Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO9001. 6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización. 9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	Estamos en el proceso de la autoevaluación, ya hemos sido capacitados en la metodología CAF, evidencias: registros de participantes, fotos, otros.	No contamos con sistemas informáticos avanzados. No se evidencia el desarrollar de la planificación y No se ha desarrollado un sistema de comunicación El desarrollo del ayuntamiento. No se evidencia el compromiso de retroalimentarse Si se evidencia esa comunicación de motivación Entre los líderes y empleados. Hacia los empleados y los grupos de interés.
--	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización		Si se evidencia el involucramiento de todos los empleados Si se ha promovido una cultura de confianza mutua. Si tenemos evidencia de las reuniones realizadas donde se involucran todos los empleados.

4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.	El Alcalde apoya los encargados en las decisiones que deben tomar Evidencia: registro de participantes en diferentes talleres.	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.		Si se evidencia una política de retroalimentación
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Cada encargado de departamento ejecuta su agenda de acuerdo a las funciones delegada, evidencias: minutas y apuntes de reuniones realizadas.	
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Se ejecutan estas acciones para el desarrollo de los empleados. Evidencias: los certificados de participación	No contamos con un buzón de sugerencia ya está en proceso de compra.
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.		No se han entregado placas de reconocimiento y pegaminos.
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.		
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	El ejecutivo entrega ayudas a empleados con necesidades especiales.	No se evidencia

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

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

1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	Se realizan en reuniones con las juntas de vecinos en las cuales ellos exponen cuales son las necesidades principales de sus comunidades para analizar las obras que se realizan en el turno inmediato y	
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.). 8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios. 10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	cuales se realizarán el futuro mediato. Evidencias: listado de todas las juntas de vecino. Se coordina las acciones con los diferentes sectores. Evidencias: la invitación Participamos en los diferentes talleres que correo. Se involucra a la comunidad evidencias: registro de participación y fotografías. La institución desarrolla reuniones con los sectores políticos evidencias: convocatorias, fotografías y otros. La institución siempre está presente apoyando con la presencia personal y económica las actividades. Evidencias: Se realizan en programas radiales redes a través del mural, página web.	No se han identificado las políticas públicas relevantes No tenemos alianzas necesarias con los No existe un producto de marketing para promover los servicios de la institución.

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo, con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).	Hemos identificado los grupos de interés más relevantes del Municipio. Evidencia: Listado de las organizaciones.	No tenemos listado de asistencia. No se Recopila ni se revisa de forma periódica las informaciones, mensual o trimestrales No lo hemos realizado. No se analizan las fortalezas y debilidades.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la		No lo hemos realizado.

estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación dela organización.	Realización de actividades diversas coordinadas por diferentes comisiones del ayuntamiento con grupos de interés. evidencias: fotos y listado de participación. Buena distribución de los recursos económicos, para mantener el desarrollo de las estrategias planificadas, evidencias documentos donde se verifica la ejecución del presupuesto.	No hemos elaborado un plan anual de compras. No existe una política de control de seguimiento de los planes a corto y largo plazo. No lo hemos realizado.
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto(eficiencia). 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No se ha realizado una estructura organizativa adecuada, se ha estado modificando No se ha realizado la traducción de los objetivos estratégicos y operativos. No hemos desarrollado planes y programas con objetivos. No se ha realizado la comunicación con los objetivos. No tenemos un departamento encargado de monitorización, medir y evaluar periódicamente los logros de la organización en todos los niveles. No se ha desarrollado y aplicado métodos de medición de rendimiento de la organización a todos los niveles. No se han creado los métodos de planificación e involucrar los grupos de interés

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el bench learning y la creación de laboratorios del conocimiento.		No tenemos desarrollado un laboratorio de invocación del conocimiento.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se ha hecho seguimiento continuo al análisis FODA para observar los cambios sucedido en las debilidades y amenazas.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de intereses relevantes.		No se ha realizado. No se ha debatido su implementación con los grupos de interés relevantes.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).		No lo hemos realizado.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.		No hemos elaborado el presupuesto participativo. Está en proceso.
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencia un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Contamos con los recursos electrónicos. Evidencias: Uso del correo electrónico y uso del lector de huellas.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

promoción, remuneración, reconocimiento,

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en	Se han hecho levantamientos de necesidades del personal en cuanto a capacitación, también se hacen las solicitudes para designación de personal. Evidencias: correos solicitando capacitación. En nuestra institución tenemos un personal que cumple con igualdad de oportunidades, y diversidad cultural y género, los cuales tienen la flexibilidad para realizar sus tareas, evidencias: permiso por nacimiento de un hijo, por maternidad, vacaciones, licencias. Evidencia: Una certificación de licencia. Nos hemos comprometidos con el desarrollo de nuestro personal para desarrollar cada una de sus asignaciones estén repartidas, evidencias: manuales de puestos.	No se tenemos una planificación de Recursos Humanos. No tenemos una política de clara de selección, recompensa para todo el personal. Está en proceso. No lo hemos realizado.

equipo).		
6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.		No se ha formulado los manuales de perfiles de competencias y descripción de puestos
7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.		No hemos implementados servicios on-line
8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).		No se evidencia que el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		No hemos identificado las capacidades actuales de los empleados.
2. Debatar, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		No hemos realizado ese plan de formación para el personal de nuestra institución y futuras organizaciones.

3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No hemos formulado una estrategia para desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo, así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.		No lo hemos desarrollado.
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).		No se evidencia el acompañamiento o la inducción a los nuevos empleados.
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Tenemos establecida las políticas de movilidad de los empleados, evidencias: copias de traslados internos.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).		No hemos desarrollado métodos modernos de formación.
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés ,gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		No tenemos un plan de gestión de riesgo, gestión de la diversidad y ética.
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades ,por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.		No se ha aplicado procesos de evaluación de programas de formación
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No hemos desarrollado los planes para mujeres exclusivamente establecido en el plan de desarrollo.

		PMD
--	--	-----

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.		No podemos evidenciar los diálogos de motivación para el trabajo en equipo desarrollada en la oficina.
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Hemos comenzado a desarrollar este ambiente de trabajo, evidencias: registros de participantes de reuniones realizada	No tenemos buzones de sugerencias internos ni externo. No hemos trabajado con la encuesta de Clima Laboral.
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo, sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.		No se evidencia el involucramiento de los empleados.
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No hemos procurado el consenso acuerdo entre directivos y empleados.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.		No hemos realizado encuestas.
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.		No tenemos encuesta donde los empleados opinan sobre la calidad de la gestión.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Se trabaja constantemente para asegurar las condiciones laborales, evidencias: fotos de jornada limpieza.	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por	Contamos con buenas condiciones laborales de comprensión con las	

ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	necesidades personales y laborales de empleados dando a participación en actividades de la institución y se le otorgan los permisos necesarios. Evidencias: carta de solicitud de permiso.	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Se toma en cuenta estas personas para un trato especial, facilitándole ayuda para compras de medicamentos, otros, evidencias: copias de documentos donde se entregan ayudas y fotos.	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No hemos realizado reconocimientos para los empleados.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	A los pequeños empresarios del municipio se le da participación en la compra de bienes y servicios, evidencias: expedientes de contratación de bienes y servicios.	.
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Hemos recibido colaboración para proyectos, tales como: fiestas patronales aportes para construcción cementerio Municipal, Computadoras, equipos para bomberos entre otros. Evidencias: Fotografías de las donaciones.	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y		

desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.		No hemos trabajado sobre colaboraciones especializadas proyectos.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones. _____		No hemos monitorizado de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No hemos realizado alianzas público- privada.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No hemos definido las responsabilidades de cada socio,
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación.		No existe agencia de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No lo hemos realizado.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Siempre hemos seleccionado los proveedores aplicando los criterios de responsabilidad social, evidencias: carta de solicitud de crédito.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. Sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).		No existe una política proactiva de información.
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.		No hemos realizado los trabajos directamente con los ciudadanos en la orientación y el apoyo de las alianzas con las organizaciones civiles.

3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.	Las decisiones tomadas en nuestro Ayuntamiento son con el total acuerdo de los ciudadanos, evidencias: registros, minutas y fotos de actividades.	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).		No tenemos un buzón de sugerencia externo. Está en proceso de compra.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización, así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	La institución pública trimestralmente las ejecutará administrativas. evidencia: Informe de rendición de cuenta.	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).	Tenemos publicados nuestros horarios por sector para recoger los desechos sólidos. evidencias: horario del programa de trabajo.	No hemos realizado mediciones de satisfacción a los ciudadanos.
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.		No hemos elaborado la carta de servicio.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.		No lo hemos realizado.

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejempl os	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.		
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Las áreas que intervienen en finanza se unen manera puntal.	No se evidencia las reuniones realizadas para tratar temas de finanzas.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.		No hemos realizado la ejecución presupuestaria.
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Tenemos el funcionamiento del SIAFIM, evidencia: informe del sistema.	
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).		No hemos realizado el presupuesto anual. Estamos en proceso.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.		
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No lo hemos realizado.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se evidencia los resultados de impacto.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

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

Éstos dejen la organización.		de transferencia de conocimiento en cascada.
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.	Se desarrolla a través de varios medios de información, Evidencias: informaciones en el mural circulares y disposiciones escritas, las cuales son entregadas a los directores de los departamentos. Se evidencia a través de la oficina de libre acceso a la información, en reuniones con juntas de vecinos se dan a conocer las actividades y proyectos a realizar y realizados. · Se ha realizado a través de los murales de Información evidencias: fotos de reuniones realizadas. Creación de un departamento de libre acceso a la información, a través del cual se intercambian información con todos los grupos de interés, evidencia: foto de la oficina.	No hemos creado un sistema de registro y evaluación de información de la organización. No lo hemos implementado, pero, se creó recientemente un departamento que se encargara de recopilar dichas informaciones de manera eficaz y segura. No se han clasificado según los grupos de interés, entre mayores y personas discapacitado.
7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que estos dejen la organización		No existe una política de retención de información y conocimiento, no tenemos establecido mecanismo de transferencia de conocimiento en cascada

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: - La gestión de proyectos y tareas - La gestión del conocimiento - Las actividades formativas y de mejora - La interacción con los grupos de interés y asociados - El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario. 8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.	Se evidencia con los equipos existentes y sistema SIAFIM evidencia: captura de pantalla del sistema. Se evidencia en las oficinas con el personal que maneja los equipos tecnológicos. Tenemos un correo electrónico para interactuar con los grupos de interés y asociado, evidencias: correos enviados	No hemos realizado un diseño para monitorizar, y evaluar la relación costo-efectividad No se ha implementado la gestión del deseados. para ofrecer servicio online inteligentes, eficientes y No lo tenemos implementar la innovación No se evidencia medición de impacto socio-económico y medio ambiental, no existe un funcionamiento de la TIC para lograr los objetivos No lo hemos realizado Crear una plataforma digital mejorar los servicios al cliente. tecnológica.

		protocolo establecido para el descargo de los equipos.
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización ver sus descentralizaciones de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por	Concentración de dependencia en el edificio principal del Ayuntamiento. Puntos de servicios, evidencias: -Centro de acopio de la recolección de los desechos sólidos. -Mercado Municipal. Distribución de las salas, conexión con los transportes públicos, evidencias: fotografías de las diferentes áreas. Existen instalaciones adecuadas como oficinas, individuales salones de sesiones y uso a la ciudadanía, y tenemos rampa para los discapacitados. Evidencias: Fotos de las áreas. Se realizan limpieza general frecuente, mantenimiento de plomería, mantenimiento eléctrico y de los aires acondicionados, evidencias: fotos de las áreas Se realiza mantenimiento preventivo a los vehículos, evidencias: documentos de reparación y mantenimiento de los vehículos, facturas. Tenemos las oficinas identificadas, cada una con sus nombres y un parqueo amplio,	No hemos terminado la funeraria municipal. Está en proceso.

ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público). 6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión	también tenemos rampa en la entrada de la institución para personas discapacitadas. evidencias: fotos de las puertas de entrada a las áreas, foto del parqueo y foto de la rampa. Existe un manual para la gestión de los activos fijos, evidencias: rotulación de activos fijos de toda la institución.	No se ha implementado el reciclaje en la comunidad.
--	---	--

directa o la subcontratación. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	El salón actos esta siempre a la disposición de la ciudadanía. Evidencias: fotos de las diferentes actividades y reuniones.	
--	--	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.		No hemos identificado, mapeado, descrito y documentados de forma continua. No lo hemos implementado el involucramiento de las personas propietarias de los procesos. No hemos analizado los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos.

. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.		No hemos asegurado los procesos que apoyan los No se ha formulado los procesos acordes a los No hemos realizado la asignación de recursos a los objetivos estratégicos. objetivos estratégicos. procesos en función de su importancia.
---	--	--

7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario. 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.		No hemos simplificado los procesos. No hemos establecido el objetivo y metas para indicadores de resultados en el presupuesto municipal. No realizamos monitoreo ni evaluamos los impactos de la TIC. No hemos participado en un benchlearning para proyectos específicos.
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No hemos identificado los outputs.
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No hemos realizado encuentros para involucrar a los ciudadanos en el diseño y mejora de los servicios.
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No tenemos evidencias del involucramiento de los demás ciudadanos.
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación	Participación en el presupuesto participativo.	

	Cabildo abierto. Delegaciones municipales. Tenemos evidencia: listado de participación.	
--	---	--

del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se ha realizado la elaboración de la carta compromiso para los ciudadanos de la comunidad.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Tenemos varias vías donde interactuamos con la comunidad evidencias: mensaje de redes sociales, cartas y correos.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	El horario de trabajo es de 8:00am a 1:30pm, para atender nuestros usuarios, evidencias: libro de registro del personal.	No tenemos presentación de la información en pantalla, folletos, en distintos idiomas, electrónicos, ni otros idiomas.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No tenemos un sistema de quejas y reclamaciones.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		No hemos definido una cadena de prestación de los servicios.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	-Presupuesto alineado a las normas gubernamentales (DIGEPRES) y sistema digital de Municipio, evidencias: -Estructura organizativa aprobada por el concejo de regidores. -Registro de los contratos de bienes y servicios con la contraloría general de la república. -Convenio interinstitucionales. -Alineación automatizada con el sistema de	

	DIGEPRES. Proceso de licitación enlazado con la dirección de compras y contrataciones	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No hemos desarrollado un sistema compartido con los socios.
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superarlos		

límites organizacionales.		No hemos emprendido el análisis de ciudadanos a través de diferentes organizaciones.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Existe alianza con grupos de trabajos en diferentes ministerios y organizaciones, evidencias: varias comunicaciones , correos y otros documentos tramitados.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter- organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.		No se han creado condiciones para los procesos interorganizacionales.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No hemos creado una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización.

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción
Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.		No hemos realizado las mediciones necesarias. No hemos realizado las mediciones en ninguno de los puntos del ejemplo