



GUÍA CAF 2013

PARA LA REALIZACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jiménez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL.

Santo Domingo, agosto de 2013

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	Filosofía Institucional revisada en diciembre 2015 en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020, con la participación facilitadores, encargados de Recursos Humanos y miembros MAP.	
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.	Los valores éticos están establecidos en el Manual de Inducción Institucional; han sido socializados.	
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.	Plan Estratégico 2016-2020; Plan Operativo Anual 2016. Socialización PEI, Socialización de los valores en la Jornada de Integración y presentación Estructura Organizativa 2016.	
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.	Revisión de la Misión y Visión 2015; misión y visión se presentan en documentos y publicaciones del INAP; también, contamos con murales en el lobby de la institución.	
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.	Las políticas de mediación se encuentran establecidas en el Manual de Inducción y en el Código de Ética; así como también,	

	en los reglamentos de aplicación de la Ley de Función Pública.	
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.	Comité de Ética; Código Ético de la institución. Charlas de orientación del régimen ético y disciplinario. Sección de Transparencia en página web.	
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).	Las normas están establecidas en el Manual de Inducción Institucional, y Código Ético; Actividades de Integración, socialización de las políticas del Manual.	

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.	Nueva Estructura Organizacional 2016. Manual de Organización y Funciones Actualizado.	No existe evidencia de gestión por procesos
2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.	Estructura Organizacional 2016, cambios físicos, rotación e incorporación de personal. Manual de Cargos.	
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		No existe evidencia.

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 “Balanced Scorecard”).	PEI 2016-2020	No existen evidencias de monitoreo y seguimiento del sistema de gestión de riesgos, ni cuadro de mando integral.
5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.	Hemos realizado el autodiagnóstico del Modelo CAF. Implementación de 5S.	No existe evidencia de plan de mejora. No existe evidencia de sistemas de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO.
6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.	Escuela Virtual, Sistema de Compras y Contrataciones, SISMAP, SIGOB, SIGEF.	No existe evidencia de sistemas de gestión.
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.		No existen evidencias de implementación de Manual de Procesos.
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.	Agenda Institucional (Semanal), MS Outlook y comunicaciones internas.	No existe una política de comunicación interna y externa.
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.	Actividades de integración; encuesta de Clima y Cultura Organizacional; encuentros de la Dirección General con empleados.	

10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	Reuniones con encargados y generales (con el personal); comunicaciones y memorándums internos; encuentros de la Dirección General con empleados. Reuniones con encargados de Recursos Humanos de las instituciones públicas.	No existe evidencia con otros 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.	Contamos con el Código de Ética y Manual de inducción: también, tenemos el Comité de Ética y de Calidad. Participación activa de Dirección General en actividades y reuniones que aportan al cumplimiento de los objetivos y valores.	
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	Pasantías de personas con discapacidad.	No existen otras evidencias.
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Agenda institucional, Memorándum interno y uso del Microsoft Outlook, reuniones generales con la Dirección General, encuentros de la Dirección General con grupos aleatorios.	
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.	Planificación por objetivos, plan operativo, motivación a la capacitación. Planes de fortalecimiento laboral.	No existe sistema o método de seguimiento y/o verificación.

5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.	Comunicación y memorándum interno, uso del correo interno.	No existe evidencia de socialización interna de los logros institucionales.
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.	Manual de cargos, reuniones generales y comunicación electrónica.	No se ha aprobado el Diccionario de Competencias.
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.	Identificación de charlas de interés, apoyo a la formación interna del personal.	No existe una Detección de Necesidades alineada al perfil de los empleados.
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Comunicación interna, conversatorios con grupos aleatorios.	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Borrador política empleado del año. Evaluación por desempeño.	No existen evidencias de un sistema de reconocimiento.
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Permisos (Asuntos Personales), licencias especiales, horarios especiales.	

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.	Encuesta de clima organizacional. DNC Hospitales y Ayuntamientos.	No existen evidencia con otros grupos.
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	Intervención en Hospitales y Ayuntamientos. Revisión Ley 41-08	

3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	Ley 41-08 y reglamentos de aplicación, Ley 200-04	No existe reglamento de formación.
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.	PEI 2016-2020, SIGOB	
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Consejo Académico, MAP, DNC sectoriales, acuerdos interinstitucionales.	No existen evidencias para otros grupos de interés.
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Reuniones con autoridades, acuerdos Institucionales.	
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.).	Acuerdos Institucionales, Sociedad Dominicana de Coaching, ADOARH, ASPINAP, Fundación Giselle Eusebio, Fundación Manos Unidas.	No existen acuerdos con otros grupos de interés.
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	N/A	
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Media tour, notas de prensa, Redes Sociales, Difusión de Eventos.	
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Libro de Marca.	

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

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.	En el Plan Estratégico 2016-2020 se identificaron algunos grupos de interés: Facilitadores, servidores públicos, empleados INAP, proveedores.	No existe evidencia de otros grupos de interés: Sociedad Civil, organismos cooperantes, ONG, universidades, institutos de formación públicos y privados.
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.	Acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas. Detección de Necesidades de Capacitación de los Ayuntamientos y Hospitales.	No existen evidencias con otros grupos de interés.
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.		No existen evidencias.
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	Memoria Anual 2015; SIGOB; seguimiento a los planes operativos.	
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).	Análisis FODA del Plan Estratégico. Autodiagnóstico CAF.	

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.	Plan Estratégico Institucional 2016-2020; Planes Operativos Anuales 2016.	
2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.	En el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 se entrevistaron: MAP, facilitadores y proveedores.	
3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.	Evaluaciones de satisfacción de los cursos.	No existen otras evidencias de medición de impacto,
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	Comunicaciones a la Dirección General de Presupuesto; Cooperación Internacional.	
5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.		No existen evidencias.
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	Programa de Pasantías, Reforestación Anual, Pasantías para personas con discapacidad, a través de la Fundación Manos Unidas.	No existen evidencias de Políticas.

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.	Plan Estratégico Institucional 2016-2020.	
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.	Plan Operativo Anual 2016.	
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).	Plan Operativo Anual 2016.	No existen evidencias del nivel de cambio.
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	Socialización del PEI 2016-2020	
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.	Sistema de monitoreo POA	No existe evidencia de medición periódica.
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).		No existen evidencias
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Plan Estrategico 2016-2020	No existen evidencias para los otros 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 benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Entrenamientos cruzados con CAPGEFI y ENJ	No existen otras evidencias.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No existen evidencias.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Encuentros con los encargados de Recursos Humanos.	No existen otras evidencias.
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.).	Entrenamientos cruzados con CAPGEFI y ENJ; Gestión del conocimiento.	No existen otras evidencias.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Cooperación internacional, gestiones con la Dirección General de Presupuesto.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No existen otras evidencias.
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.	Página Web, Redes Sociales, MS Outlook.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	Planificación de Recursos Humanos 2015.	No hay evidencia de que se incluyan otros grupos de interés.
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).	La institución cuenta con dos jornadas de trabajo, Permisos para maternidad, Promoción a empleados por mérito, contamos con hombres y mujeres capacitados para hacer el trabajo.	
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.		No Existen Evidencias.
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.	Ley de función pública y sus reglamentos	No existen políticas de reconocimientos y recompensa
5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).	Bono por desempeño, propuesta bono por resultado extraordinario para empleados que no pertenecen a la carrera administrativa.	
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 existen evidencias

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.	Microsoft Outlook, INAP virtual, internet, equipos disponibles	
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).	Programa de discapacitados, promoción del personal	

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.	Relación de la formación recibida por cada empleado	
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 Existe Evidencia
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		No existe evidencia

y compartir expectativas.		
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.	Plan de capacitación	
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).	Manual de inducción	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Memorándums, publicación de concursos, traslados	
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).	E-learning, entrenamientos cruzados	
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.	Entrenamientos SISTAP, programa de ética, programa de pasantías de personas con discapacidad.	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.	Intercambio de experiencias con una entidad homologa e implementación de los conocimientos adquiridos en la unidad de trabajo.	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	En las becas otorgadas a la institución el 100% ha sido mujeres.	

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.	Encuentros parciales o segmentados con la Dirección General, actividades de integración, reuniones con el equipo, reuniones generales.	
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)).	Creación de comisiones coyunturales, canales de comunicación abierta	No existen evidencias de buzones de sugerencias
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.	Contamos con la planificación estratégica, con el ASPINAP y la cooperativa del MAP	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	Socialización del plan estratégico, misión y visión aprobada. Acuerdos de desempeño	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Encuestas de clima, calidad de la alimentación	No existen evidencias.
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.	Reuniones departamentales y encuentros con la dirección	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Jornada de vacunación anual, seguro médico y seguridad laboral	No existen otras evidencias

8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	Permisos de lactancia, licencia por maternidad o paternidad, permisos personales	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No existen evidencias
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 existen evidencias

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.).	Firma de convenios y acuerdos institucionales, encuentros con los facilitadores y encargados de recursos humanos.	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-	Firma de convenios y acuerdos institucionales, encuentros con los facilitadores y encargados de recursos	No existen otras evidencias.

económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	humanos, programa de pasantías de personas con discapacidad, jornada de reforestación	
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.	Acuerdos con CAPGEFI, ITLA, ENJ, ENMP, MAP, MIP, MESCyT.	No existen otras evidencias.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No existen evidencias
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Alianza con la Sociedad de Coaching Dominicana	No existen otras evidencias.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No existen evidencias
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No existen evidencias
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Buenas prácticas con CAPGEFI, ENJ, ITLA	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No existen evidencias

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.).	Páginas WEB y redes sociales, MS, Outlooks.	No existen evidencias de políticas de comunicación externa.
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.	Contamos con talleres de detención de necesidades de capacitación, buzón de sugerencia y las redes sociales	
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.	Se realizan encuentros anuales para evaluar el proceso de la capacitación ofrecida por el INAP con respecto a los talleres de detención de necesidades, programación y coordinación de curso, selección de facilitadores y la comunicación directa	No existe estandarización de los procesos
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Buzones de sugerencias, sección de consultas en el portal web y redes sociales.	No existen evidencias del buzón de sugerencias.
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).	Espacios informativos en nuestra página WEB y en las redes sociales, además de una sección de transparencia en nuestro portal WEB con cumplimiento de la ley 200-04	
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).		No existen evidencias

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 existen evidencias de carta compromiso al ciudadano
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 existen evidencias

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Planificación Presupuestaria de 2017	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No existen evidencias
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Sección de transparencia del portal web, Sistemas de Compras y Contrataciones, Sistema de Auditoría Interna.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Plan anual de compras, sistemas de compras y contrataciones, sistema de auditoría interna y evaluación de precios.	No existen otras evidencias.
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.).	SIGEF, plan anual de compras y contrataciones, los presupuestos por proyectos	

6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Plan anual de compras y contrataciones, sistema de auditoria interna	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Expedientes soportados y auditados	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No existen evidencias

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.	Sistema de registro académico estudiantil	No existen evidencias de gestión del conocimiento
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.	Registro de compras y contrataciones, el Sistema de Registro Académico Estudiantil y la sección de transparencia de la página web	
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.		No existen evidencias de gestión del conocimiento
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.).	Outlook, murales	
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo:	Tutoría al personal de nuevo ingreso	No existen otras evidencias.

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.	Sección de transparencia del portal web, oficina de acceso a la información	
7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.		No existen sistemas de backup, ni traspaso del conocimiento

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.	Formación virtual a través del e-learning, servidores en la nube	
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.		No existe evidencias
3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.	Selección e instalación de software de acuerdo a las necesidades de las unidades laborales	
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento		No existen evidencias No existen evidencias

✓ 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.	e-learning y sistema de registro académico estudiantil Página web y redes sociales Outlook	
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.		No existen evidencias
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.		No existen evidencias
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.	Actualización de la plataforma Moodle	No existen otras evidencias.
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.		No existen evidencias

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 versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	9 Oficinas regionales adicionales a la sede central	

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.	Eficiencia de los espacios de las oficinas regionales, reorganización de las oficinas y ampliación de aulas en la sede central	
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	Reparación de techo y readecuación parcial en la institución	
4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	Mantenimiento de vehículos	
5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).	Accesibilidad al transporte público	No existe parqueos para los usuarios
6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.	Implementación de las 5S, inventarios de activos físicos, descargo a Bienes Nacionales	
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.		No existen evidencias

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.		No existe Evidencia

2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).		No existe Evidencia
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 existe Evidencia
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.		No existe Evidencia
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).		No existe Evidencia
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 existe Evidencia
7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,	Simplificación trámite pago a docente.	No existe Evidencia
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.).	Acuerdos de desempeño.	No existe Evidencia
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).		No existe Evidencia
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.	Informes del SIGEF.	No existe Evidencia

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 existe Evidencia
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Encuentros con Encargado de recursos humanos 2015	No existe Evidencia
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	DNC Ayuntamiento y Hospitales.	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.	Participación de los prestadores de servicios de capacitación en la creación del sistema de acreditación.	No existen otras evidencias.
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 existe Evidencia
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Página web, oferta Académica, redes sociales.	
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	Horarios flexibles, oficinas regionales, Flyers, emails, redes páginas.	

de noticias en formato de audio, etc.).		
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Buzones de sugerencias en 3 oficinas regionales.	No existe Evidencia

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.	Ley de Función Pública Estrategia Nacional de Desarrollo.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Propuesta de Reglamento Acreditación	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Convenios con ITLA y CAPGEFI.	
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No existe Evidencia
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Grupos de trabajo con contraloría, hacienda y compras y contrataciones /ITLA/ community management	
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).	Grupos de trabajos y comité interdepartamentales	
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 existe Evidencia

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

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).		No existe Evidencia
2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.		No existe Evidencia
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).	Horarios de apertura transporte público accesible.	No existen otras evidencias.
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).	Implementación de la ley 200-04	
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).		No existe Evidencia
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).		No existe Evidencia
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).		No existe Evidencia

8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No existe Evidencia
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No existe Evidencia
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No existe Evidencia

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.		No existe Evidencia
2. Sugerencias recibidas e implementadas.		No existe Evidencia
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.		No existe Evidencia
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.		No existe Evidencia
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.		No existe Evidencia

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		No existe Evidencia No existe Evidencia No existe Evidencia No existe Evidencia

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

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.		No existe Evidencia
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.		No existe Evidencia
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No existe Evidencia

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).		No existen Evidencias
2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.	P.E.I. , Memorándums de convocatoria	
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.	Memorándums de convocatoria, encuesta de clima organizacional.	
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.	Curso Ético, deberes y derechos para el personal.	
5. Mecanismos de consulta y dialogo.		No existe Evidencia
6. La responsabilidad social de la organización.		No existe Evidencia

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello.	Acuerdos de desempeño de los empleados.	
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.		No existe Evidencia
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.		No existe Evidencia
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.		No existe Evidencia
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	Medición del clima organizacional 2016	No existe Evidencia

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.).	Encuesta del clima organizacional 2016	
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).		No existe Evidencia
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.		No existe Evidencia
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		No existe Evidencia

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de.....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.).		No existe Evidencia
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		No existe Evidencia
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).		No existe Evidencia
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).		N/A
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		No existe Evidencia
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No existe Evidencia
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No existe Evidencia
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).	Seminario, conferencias y talleres 2015 – 2016 webminars.	
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).	Charla Cáncer, jornada de vacunación	

10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No existe Evidencia
---	--	---------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.).	Reforestación 2016 Plan de Ahorro de Energía 2016.	No existen otras evidencias.
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.		No existen evidencias.
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).		No existen evidencias.
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).		No existen evidencias
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).		No existen evidencias
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.		No existen evidencias
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).		No existen evidencias
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).		No existen evidencias

9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).		No existen evidencias
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No existen evidencias

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	Estadísticas anuales, memoria Institucional	No existe Evidencia de calidad.
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No existe Evidencia
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		No existe Evidencia de carta de compromiso.
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.	Convenios, acuerdos, organismos nacionales e internacionales, facilitadores y proveedores.	No existen evidencias de medición
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.		No existe Evidencia
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.	Bench Marking con ENJ y CAPGEFI, INFOTEP	
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No existe Evidencia

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.		No existe Evidencia
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).	Auditoria de los Recursos Humanos capacitaciones, charlas, infraestructura.	No existe Evidencia de compartir los conocimientos.
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	Programa de charlas	No existe Evidencia
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).	Bench Marketing CAPGEFI.	

5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).	PNUP, ITLA, CAPGEFI, E.U.,DIGECOOM.	
6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).		No existe Evidencia
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.		No existe Evidencia
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).		No existe Evidencia
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Memoria Institucional.	
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.	Análisis y evaluaciones SIGEF.	
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No existe Evidencia

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.