



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

LOTERIA NACIONAL

FECHA

ENERO 2019

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 Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto. 	<p>Desarrollamos nuestra misión, visión. Evidencia: Plan Estratégico, murales, oficinas.</p> <p>Tenemos definidos nuestros valores los cuales son: Sensibilidad, cooperación, transparencia, responsabilidad. Evidencia: Plan Estratégico, murales, oficinas</p> <p>La hemos comunicado a todos los empleados y varios grupos de interés por medio de: Murales, placas, manuales, PEI, pagina Web, a los empleados de nuevo ingreso se les envía por correo la misión, visión y valores. A los que no tienen PC se les presenta en el mural.</p> <p>Tenemos representante designado de comisión de personal, tenemos comité de ética, estamos elaborando nuestro manual de ética. Recibimos el taller de Relaciones Laborales. El manual de Ética ha sido elaborado con la colaboración de la DIGEIG.</p>	<p>No tenemos evidencia de que se implicara a los grupos de interés y empleados.</p> <p>No hemos revisado periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo.</p>

<p>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.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>Evidencia: Certificación DIGEIG del comité de ética, Registro participantes SISMAP. Manual de Ética. Evidencia de Socialización del manual de Ética</p> <p>Hemos realizado capacitación al personal sobre la prevención anti pandilla, conformamos el Comité de Ética, estamos elaborando el manual de ética, Realizamos arqueos periódicos y sorpresivos a la caja chica, tiene designado un custodio que es monitoreado por el área de Control Interno, revisa los expedientes, la nómina, arqueos diarios a caja general.</p> <p>Evidencias: Certificación DIGEIG del comité de ética, Informes arqueos caja chica y caja general.</p> <p>Se ha elaborado la estructura para la monitorización de la visión, misión y valores institucionales (rendición de cuentas) en base a POA 2018, con periodicidad trimestral. El plan de capacitación 2019 contempla la capacitación en el área de atención al cliente y liderazgo.</p> <p>Evidencias: La estructura rendición de cuentas POA 2019; Formulario de Capacitación INAP , Plan Capacitación 2019.</p>	<p>No se ha implementado la estructura en base al POA 2019; no se ha capacitado en el área de liderazgo.</p>
---	--	--

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 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 “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el 	<p>La actualización de la estructura ha sido enviada al Ministerio de Hacienda para su aprobación. Contamos con un manual de funciones, mapa de macro procesos y alianzas estratégicas.</p> <p>Evidencias: Comunicación remitiendo estructura, manual de funciones, mapa de macro procesos.</p> <p>Identificamos y fijamos prioridades en la actualización de la estructura organizativa tomando en cuenta las áreas transversales y los objetivos institucionales.</p> <p>Evidencia: Nueva estructura y POA 2019.</p> <p>En la estructura del plan operativo se contemplan los indicadores y las unidades de medidas para poder cuantificar el cumplimiento de los objetivos. Llevamos indicadores de las ayudas sociales entregadas a: ayudas a embarazadas, estudiantes, envejecientes y otros.</p> <p>Evidencia: POA 2019.</p> <p>Nosotros ahora mismo estamos en el proceso en la NOBACI para el fortalecimiento de los controles internos de la institución. Vamos en conjunto con asesores externos crear el manual de políticas y proceso de la institución. También un manual de gestión de riesgos. Tenemos un manual de riesgos de la producción del sorteo.</p> <p>Evidencia: Plan de acción de la NOBACI, informe Trimestral de la Contraloría, Manual de riesgos de la producción del sorteo.</p> <p>Estamos implementando el modelo CAF</p>	<p>La estructura orgánica aún no está aprobada y el manual de funciones no está actualizado.</p> <p>Manual de políticas y procesos no está concluido. Manual de gestión de riesgos de todos los procesos no está concluido.</p>
---	--	---

<p>EFQM o la Norma ISO 9001.</p> <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>La Lotería Nacional está trabajando los Criterios de implementación de la OPTIC (Las Certificaciones de las Nortic). Se están implementando las solicitudes de servicios a través de la página web.</p> <p>Evidencia: Certificación Nortic EI</p> <p>Las condiciones vienen dadas por los talleres. Está programado impartir talleres de trabajo en equipo.</p> <p>Evidencia: Plan de capacitación 2019.</p> <p>En el Manual de políticas tenemos pautas de comunicación jerárquica, realización de reuniones trimestrales de la máxima autoridad con los directores y encargados. Los directores realizan reuniones periódicas con su personal. Levantamiento de actas en las reuniones de licitaciones.</p> <p>Evidencia: El Manual de Políticas, convocatorias, registro de asistencia. Está formalizado el uso de minutas.</p> <p>En la Lotería enviamos circulares notificando las innovaciones y los cambios a implementar, también lo notificamos por medio de reuniones, notificaciones a todo el personal a través de la central telefónica. En el Plan estratégico 2017-2022 tenemos contempladas las innovaciones (nuevos juegos, mejoras estructurales, otros).</p> <p>Evidencias: Comunicaciones, actas, convocatorias, plan estratégico, nuevos juegos colocados en la página web y programas de televisión.</p> <p>En la Lotería enviamos circulares notificando las innovaciones y los cambios a implementar, también lo notificamos por</p>	<p>Aún no han sido impartidas las capacitaciones.</p>
---	---	---

	<p>medio de reuniones, notificaciones a todo el personal a través de la central telefónica. En el Plan estratégico 2017-2022 tenemos contempladas las innovaciones (nuevos juegos, mejoras estructurales, otros).</p> <p>Evidencias: Comunicaciones, actas, convocatorias, plan estratégico, nuevos juegos colocados en la página web y programas de televisión.</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 	<p>Nuestros directivos predicar con el ejemplo cumpliendo con el código de vestimenta, el horario de trabajo, asistiendo a las actividades a las que son convocados.</p> <p>Evidencia: Hoja de asistencia, fotos.</p> <p>Constituimos un comité de ética, manual de ética con colaboración de la DIGEIG, enviamos circulares promoviendo el buen comportamiento y el respeto entre empleados.</p> <p>Evidencia: Comité de ética, manual de ética, circulares, código de vestimenta, comercio interno, entre otras.</p> <p>La OAI tiene un buzón de sugerencias para que los empleados puedan colocar sus opiniones sobre asuntos claves de la organización. En las disposiciones generales de nuestras políticas internas se estableció que todos los directores, encargados y empleados en general tienen el derecho de presentar propuestas, recibir informaciones, denunciar internamente irregularidades y</p>	<p>No se está implementando un sistema de quejas y sugerencias.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 	<p>cualquier otra información que le parezca útil para la institución de manera formal y escrita.</p> <p>Evidencia: Políticas internas de la institución, fotos del buzón.</p> <p>Implementamos la evaluación por factores, en base a los resultados se tomaban decisiones de rotación y capacitación.</p> <p>Tenemos programados que cada encargado haga la rendición de cuentas, primero en el departamento y luego con la máxima autoridad. En la política interna está establecida la delegación de funciones en caso de ausencia.</p> <p>Evidencia: Piloto rendición de cuentas, política interna.</p> <p>Promovemos una cultura de aprendizaje a través de las capacitaciones.</p> <p>Evidencia: Plan de capacitación.</p> <p>En las disposiciones generales de nuestras políticas internas se estableció que todos los directores, encargados y empleados en general tienen el derecho de presentar propuestas, recibir informaciones, denunciar internamente irregularidades y cualquier otra información que le parezca útil para la institución de manera formal y escrita.</p> <p>Evidencia: Políticas internas.</p> <p>Tenemos los reconocimientos “empleados del mes” donde se realiza un compartir, un certificado y un bono y en “la medalla al</p>	<p>No se evidencia que apoyamos a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización.</p>
---	--	--

<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>mérito” donde se les otorga un reconocimiento y un bono. Evidencia: Fotos, cheques y certificados. El programa de asistencia social de la institución tiene estipulado ayudar a las solicitudes de los empleados y familiares dependientes directos (ayudas económicas, electrodomésticos, medicinas, bastones, pago de clínicas). Evidencia: Solicitudes, expediente de ayuda.</p>	
---	---	--

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 	<p>Realizamos un análisis en base a visitas en diferentes comunidades para la asistencia social, nos reunimos con las autoridades, se hace un levantamiento de las necesidades y con el informe se hace el operativo. Visitamos las bancas para hacer un análisis de geolocalización de los puntos de ventas para los nuevos juegos. Evidencia: Fotos, informes. Cuando se estaban instaurando las políticas presupuestarias, propusimos la creación de una cuenta para el gasto en los procesos de billetes y quinielas de la Lotería Nacional. Evidencia: El clasificador presupuestario. Incorporamos las políticas de asistencia social del gobierno y las incorporamos a las nuestras, al igual que la estrategia nacional de desarrollo. Evidencia: Nuestras políticas de asistencia social, PEI 2017-2022 y POA 2019</p>	<p>No hay evidencias de desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés.</p>

<p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p>	<p>En el POA 2018 alineamos nuestros objetivos con los tres objetivos principales de la estrategia nacional de desarrollo. Evidencia: POA 2019.</p> <p>Involucramos a las autoridades de diferentes comunidades para los operativos de las ayudas sociales, además involucramos a asesores independientes para asistencia en las diferentes áreas de la organización. Evidencia: Informes de los operativos, fotos de la MAE con diferentes autoridades. La máxima autoridad se reúne trimestralmente con el Poder Ejecutivo y demás miembros del Gobierno Central para rendición de cuentas del avance de los diferentes indicadores de gestión. Evidencia; Fotos, informes y convocatorias. Tenemos alianza con el Centro de Ginecología Oriental, Patronato de Ciegos, Salud Pública, FENABANCA, Leidsa, Loteka, Loto Real. Evidencia: Contratos.</p> <p>Participamos patrocinando actividades organizadas por otras organizaciones, federaciones deportivas y culturales, feria del libro, carnaval vegano. Evidencia: Expedientes y fotos. Implementamos el conocimiento público por dos vías: los infomerciales antes de los sorteos en el canal 4 (CERTV), la página web, redes sociales.</p>	
---	--	--

10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Nuestros productos y servicios son de conocimiento pública a través de la publicidad en diferentes canales de radio y televisión y página web. Evidencia: Inserción de publicidad, contrato con Alicia Ortega, contrato con El Despertador.	
---	---	--

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
<ol style="list-style-type: none"> Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 	<p>Hemos realizado levantamientos en diferentes lugares para identificar las personas de escasos recursos y con necesidades sociales y con enfermedades tratables, se ha realizado un POA Institucional para el 2019, en el cual está prevista una rendición de cuentas para el primer trimestre 2019.</p> <p>Evidencia: Informe de levantamientos en los operativos, POA 2019.</p> <p>Hemos realizado análisis de los informes de los levantamientos de los operativos sociales para determinar las necesidades más relevantes.</p> <p>Evidencia: informes de los levantamientos.</p>	<p>Aun no se ha realizado la rendición de cuentas para el primer trimestre 2019.</p> <p>No hemos realizado análisis de nivel de satisfacción de las personas beneficiadas en los operativos y programas de ayuda social.</p> <p>No hemos realizado las actividades de recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p>

<p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>En la institución estamos en procesos de autodiagnóstico del CAF</p>	<p>Aun no se ha realizado la rendición de cuentas para el primer trimestre 2019.</p> <p>No hemos terminado el proceso del autodiagnóstico del CAF.</p>
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p> <p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p>	<p>En la institución tenemos un plan estratégico 2017-2022, adecuado a la misión y visión institucional además de a los objetivos estratégicos de la END y un POA institucional 2019.</p> <p>Evidencia: PEI 2017-2022 y POA 2019.</p> <p>Tanto en el PEI 2017-2022 como en el POA 2019 de la institución existen planes dirigidos a realizar acciones sociales que involucran la ayuda social a las personas de escasos recursos, hacer llegar los productos de lotería a los consumidores y facilitar la interacción con los servicios de la institución.</p> <p>Evidencia: PEI 2017-2022 y POA 2019</p> <p>Tenemos previsto para este año 2019, concluir análisis y actualización de los procesos.</p> <p>Evidencia: POA 2019 y plan de contratación de asesores en el tema.</p> <p>En la institución se aseguran los fondos para los planes y proyectos a través del presupuesto.</p> <p>Evidencia: presupuesto de la institución.</p>	<p>Concluir Manual de Valoración y Evaluación de Riesgos.</p> <p>Aún no hemos ejecutado las diferentes actividades.</p> <p>No hemos realizados las actualizaciones de los procesos y las evaluaciones de calidad e impacto de los servicios en la sociedad.</p>

<p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>En el PEI de la Institución se contemplan los objetivos operativos a realizar en los próximos 5 años, en el POA 2019, están determinadas las responsabilidades de cada área, basadas en las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>Evidencia: PEI y POA</p> <p>En la institución tenemos los programas de ayuda social, los cuales son parte intrínseca de los procesos de la institución y forman parte del PEI 2017-2022 y el POA 2019.</p> <p>Evidencia: PEI 2017-2022 y POA 2019.</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 	<p>El POA 2019 de la institución determina las prioridades y responsabilidades de cada una de las unidades con tiempos señalizados para la ejecución de los planes. Evidencia: POA 2019.</p> <p>En la Institución hemos socializado el PEI y el POA con todas las unidades de la institución, explicando la relación con la END y la misión y visión de la institución. Evidencia: fotos de la socialización.</p> <p>Contamos con un POA 2019, en el que se resaltan los objetivos, indicadores medibles con los cuales se mide el nivel de ejecución de los planes. Evidencia: POA 2019, informe de rendición de cuentas.</p> <p>En la institución hemos realizado la presentación del Plan Estratégico 201-2022 y del POA 2019. Evidencia: Convocatorias, circulares, fotos.</p> <p>Tenemos estipulado realizar informes de rendición de cuentas con los avances en la ejecución de los planes y proyectos de la institución de manera trimestral, estamos en proceso, en conjunto con la NOBACI, de implementación de actividades de monitoreo de los diferentes sistemas y actividades de la Institución. Evidencia: Proceso NOBACI, Informe rendición de cuentas último trimestre 2018.</p>	<p>No hemos realizado la primera rendición de cuentas para el 2019.</p> <p>No hemos realizado la primera rendición de cuentas para el 2019, en proceso de implementación del sistema de monitoreo.</p>

<p>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>		<p>No hemos desarrollado ni aplicado métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>No hemos evaluado las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>
--	--	--

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.		No hemos creado programas para el desarrollo de una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No hemos creado programas para monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No hemos debatido sobre la innovación y la modernización planificada y 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.).	<p>La institución ha sometido un plan piloto de puntos de ventas del Billete Electrónico, y los nuevos juegos de lotería.</p> <p>Evidencia: Implementación de puntos de ventas del Billete Electrónico.</p>	No hemos asegurado 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.).
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	En la institución nos aseguramos de determinar los fondos que van a financiar los proyectos.	

	Evidencia: Presupuesto de la Institución, actividad de comercialización.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No hemos establecido el equilibrio entre 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.		No hemos promovido 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.

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.	Se está en proceso, conjunto con el MAP, en la aplicación del sistema de evaluación por competencia, con la intención de determinar cuáles son las necesidades actuales y futuras del personal de la institución y ajustarlas a las expectativas de calidad de los consumidores de los servicios. Evidencia: Reuniones con el MAP.	No se ha implementado el proceso de evaluación por competencias.

<p>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).</p> <p>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.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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).</p>	<p>La unidad de recursos humanos cuenta con una políticas de gestión basadas en los objetivos estratégicos de la institución, las cuales están en proceso de actualización. Evidencia: Políticas de Recursos Humanos.</p> <p>Estamos en proceso de implementación de la evaluación por competencias, conjunto con el MAP, y el establecimiento de las competencias y capacidades del personal. Evidencia: Proceso de evaluación por competencia.</p> <p>Estamos en proceso de contratación de asesores externos, con el objetivo de crear un manual de políticas y procedimientos. Evidencia: Pliego de condiciones de la contratación. Informes de avances de la empresa contratada.</p> <p>Contamos con un programa de “Empleado del Mes” en el que se recompensa con un certificado y bonificación a los empleados de mejor desempeño en el mes. Evidencia: Empleados del mes, fotos, programa empleado del mes.</p> <p>En la institución hemos realizamos programas de capacitación orientados a las necesidades del personal. Evidencia: cursos y talleres de capacitación (CAPGEFI, NOBACI, VAR, etc.)</p>	<p>Evaluar los acuerdos por competencias para el periodo 2019 en el mes de noviembre (2019).</p> <p>Culminar el manual de políticas y procedimientos.</p> <p>No se han utilizado 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.</p>
--	---	---

<p>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).</p>	<p>En la Institución contamos con gran cantidad de personas con discapacidad (personal no vidente para los sorteos), las distintas religiones convergen de manera cordial, la edad de los colaboradores oscila entre los 20 y los 70 años en general. Evidencia: Expedientes del personal.</p>	
---	---	--

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
<p>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.</p>	<p>Estamos en proceso de implementación de la evaluación por competencias, conjunto con el MAP, y el establecimiento de las competencias y capacidades del personal. Evidencia: Acuerdos por desempeño elaborados</p>	<p>Evaluar los acuerdos por competencias para el periodo 2019 en el mes de noviembre (2019).</p>
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>	<p>Estamos en proceso de implementación de la evaluación por competencias, conjunto con el MAP, y el establecimiento de las competencias y capacidades del personal. Evidencia: Acuerdo por desempeño elaborados</p>	<p>Evaluar los acuerdos por competencias para el periodo 2019 en el mes de noviembre (2019).</p>
<p>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.</p>	<p>Estamos en proceso de implementación de la evaluación por competencias, conjunto con el MAP, y el establecimiento de las competencias y capacidades del personal. Evidencia: Acuerdos por desempeño elaborados.</p>	

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.	La División de Capacitación incluyo en el DNC cursos y talleres para reforzar las habilidades gerenciales.	Aún no hemos realizado acciones para 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.
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).	La institución utiliza la técnica de entrenamiento en el puesto de trabajo para el entrenar a los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo y la supervisión directa. Evidencia: formulario de entrenamiento.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	En la institución promovemos la rotación del personal de manera oportuna, orientada hacia la satisfacción de las necesidades tanto del empleado como de la institución. Evidencia: Estadística de rotación de personal.	
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).	La institución utiliza la técnica de entrenamiento en el puesto de trabajo para el entrenar a los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo y la supervisión directa. Evidencia: formulario de entrenamiento.	No hemos implementado los métodos de enseñanza en línea.
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 hemos implementado un sistema de gestión de riesgo.
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.		No hemos evaluado 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.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		Aún no hemos revisado la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

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.	La MAE promueve la cultura de comunicación abierta y motiva a trabajar en equipo. Evidencia: Circulares en los murales y a los departamentos.	
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)).	La institución cuenta con un buzón de quejas y sugerencias ubicado en la OAI, donde puede depositar sus sugerencias. Evidencia: Buzón de quejas y 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.	En la institución se han involucrado a todos los integrantes en el desarrollo del POA 2019. Evidencia: Documento explicativo del POA 2019.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	En la institución se han creado los acuerdos de desempeño para el año 2019. Evidencia: Acuerdos de Desempeños	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Encuesta de Clima Organizacional realizada. Evidencia: Informe de Resultados del Estudio de Clima Organizacional	
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.	En la institución se da la oportunidad a los empleados de realizar opiniones sobre la gestión de los recursos humanos, manteniendo la comunicación por las vías correctas (encargados y directores). Evidencia: oficios, solicitudes, etc.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	La institución asegura las condiciones ambientales de trabajo, a través de acciones orientadas al cuidado de la salud de los empleados, por ejemplo la compra de leche	

	para los colaboradores que trabajan en el proceso de producción, supervisión y distribución de los Billetes y las quinielas. Evidencia: compra y distribución de cartones de leche a los diferentes departamentos.	
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.	En la institución facilitamos la conciliación de la vida laboral y personal de los colaboradores, dándole acceso a cambios en el horario, formato de trabajo, permisos, etc. Evidencia: acción de personal de cambio de horario, acción de personal de cambio de días de trabajo (a los sábados y domingo).	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	La institución cuenta con los programas sociales orientados a ayudar a los empleados de la institución a través de las solicitudes de ayuda emitidas por estos. Evidencia: Solicitudes de ayuda, Cheques, foto de entrega de ayuda.	
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).		Aún no hemos proporcionado 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).

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.).		No hemos identificado los socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones.
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 realizado acuerdos de colaboración con diferentes organizaciones orientadas a mejorar la vida de los más necesitados. Evidencia: Acuerdo con Asociación Dominicana de Rehabilitación, acuerdos con asilos de ancianos, etc.	
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.	En la institución hemos realizado acuerdos y colaboraciones para desarrollar proyectos de impacto social. Evidencia: acuerdo con el Ministerio de Salud Pública para la administración del Centro de Diagnóstico.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		Aun no realizamos las actividades de monitoreo y evaluación de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No hemos identificado las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se han definido las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No hemos aumentado las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No hemos intercambiado buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	En la institución se seleccionan a los proveedores a través de procesos de licitación donde se obtienen de ellos las	

	informaciones más relevantes con la intención de seleccionar con la mayor objetividad posible.	
--	--	--

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.).	La institución se encuentra en una fase de mejora con la actualización de los procesos y la creación de políticas institucionales.	Culminar los Manuales de Políticas y Procedimientos de la institución.
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.		Actualmente, no hay acuerdos con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.
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.		No hemos Incentivado 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.
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.).		Aun no se ha definido 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.).
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 se encuentra en un proceso de mejora y fortalecimiento institucional con miras a crear mecanismos para fortalecer la transparencia y la institucionalidad. Evidencia: Propuesta de organigrama, PEI 2017-2022, POA 2019, Reuniones con los	Aun no se ha culminado con el proceso de mejora.

	diferentes organismos asesores (MAP, NOBACI, OPTIC, etc.)	
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 hemos definido y acordado 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).
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.	Hemos empezado el proceso de mejora de la calidad en conjunto con los asesores del modelo CAF del MAP. Evidencia: Carta del MAP, Lista de reuniones, Guía de autodiagnóstico.	No hemos desarrollado 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.
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 nos hemos asegurado de que se disponga 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.

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.	La unidad financiera de la Institución cuenta con un POA alineado con los objetivos estratégicos de la Institución y END. Evidencia: POA 2019.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No hemos creado políticas de Gestión de Riesgos.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	La institución asegura la transparencia financiera y presupuestaria. Evidencia: publicación en la página Web de la institución el presupuesto,	

4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		Aún no hemos asegurado la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.
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 introducido sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	La Estructura Organizativa de la institución está muy bien definida, la Dirección Financiera y sus dependencias mantienen un control claro. Evidencia: Organigrama institucional.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No hemos fundamentado las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No hemos incluido datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>La institución cuenta con una base de datos actualizada y resguardada por la Dirección de TI.</p> <p>Evidencia: Base de Datos de la Institución, Back-up</p>	No hemos desarrollado sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.

<p>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.</p> <p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante 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.</p> <p>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.</p>	<p>La institución cuenta con una base de datos actualizada y resguardada por la Dirección de TI.</p> <p>Evidencia: Políticas de TI, Base de Datos de la Institución, Back-up.</p> <p>La institución utiliza canales internos para difundir las informaciones relevantes a los empleados.</p> <p>Evidencia: Murales, avisos telefónicos, etc.</p> <p>La institución asegura el intercambio de información de manera permanente a través de diversas vías.</p> <p>Evidencia: Inducciones de diferentes procesos, copias de manual de funciones y procesos a las diferentes áreas.</p> <p>La institución utiliza diversas herramientas para que las personas y grupos de interés tengan acceso a las diferentes informaciones.</p> <p>Evidencia: Página Web, Infomerciales antes y después de los sorteos, transmitidos por CERTV, canal 4.</p> <p>La institución cuenta con un archivo de recursos humanos, donde solo tienen acceso a este el personal previamente autorizado.</p> <p>Evidencia: archivo de empleados cancelados.</p>	
--	---	--

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.	La institución cuenta con un POA de la dirección de TIC, el cual está en	

<ol style="list-style-type: none"> 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: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ 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 	<p>coordinación con los objetivos estratégicos del PEI 2017-2022. Evidencia: POA 2019.</p> <p>La Institución recibe informaciones tecnológicas vía electrónica, telefónica y por correspondencia, de diferentes instituciones (OPTIC, Microsoft, ORACLE, Etc.). Evidencia: Correspondencias, Correos, etc. La institución prevé el impacto de las TIC en el medioambiente.</p>	<p>No hemos implementado, monitorizado y evaluado la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>No se han realizado evaluaciones para determinar las capacidades de las personas con respecto al uso de las tecnologías de manera segura y eficaz.</p> <p>No se han identificado indicadores de eficiencia ni determinado una metodología de evaluación para el uso de forma eficiente de la tecnología.</p> <p>No hemos definido como las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado.</p>
--	---	---

usuarios no electrónicos.	Evidencias: Rellenado de Cartuchos. No impresión si no es necesario.	
---------------------------	---	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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). 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. 	<p>La institución está distribuida con miras a que los departamentos que prestan servicios a nuestros clientes sean de fácil accesibilidad, tiene una posición óptima para el transporte. Evidencia: posición de la institución, directorio departamental.</p> <p>La institución cuenta con las áreas específicas donde se realizan los procesos determinados.</p> <p>La Dirección Administrativa es la encargada de gestionar y dar mantenimientos a las sedes de la Lotería, así como llevar inventarios de todo. Evidencia: Inventarios, Personal de mantenimiento...</p> <p>La Dirección Administrativa es la encargada de gestionar y dar mantenimientos a las sedes de la Lotería, así como también es la encargada del transporte y los choferes de la institución, del combustible utilizado.</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 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). 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. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local. 	<p>Evidencia: Personal transportación, Expediente compra de combustible.</p> <p>La institución está distribuida con miras a que los departamentos que prestan servicios a nuestros clientes sean de fácil accesibilidad, tiene una posición óptima para el transporte.</p>	<p>No hemos desarrollado una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>No hemos puesto las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>
---	---	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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). 	<p>La institución cuenta con un mapa de macro procesos actualizados y está en camino de crear un manual de políticas y procedimientos.</p> <p>Evidencia: Mapa de Macro procesos.</p> <p>La Institución procedió a la contratación de asesores externos para crear un manual de políticas y procedimientos.</p>	<p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p> <p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p>

<ol style="list-style-type: none"> 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia). 10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios. 	<p>Evidencia: Pliego de condiciones para la contratación de asesoría externa. Informes de avances empresa contratada.</p> <p>La Institución procedió a la contratación de asesores externos para crear un manual de políticas y procedimientos..</p> <p>Evidencia: Pliego de condiciones para la contratación de asesoría externa. Informes de avances de la empresa contratada</p>	<p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p> <p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p> <p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p> <p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p> <p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p> <p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p> <p>No se ha culminado el manual de políticas y procedimientos</p>
--	---	---

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.	La institución tiene identificado con claridad en el mapa de Macro Procesos los Outputs. Evidencia: Mapa de Macro Procesos.	
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 se han involucrado 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.).
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se ha involucrado 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.
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se ha involucrado 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.
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 involucrado 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.
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.	La institución cuenta con una Oficina de Libre Acceso a la Información (OAI) la cual tiene como objetivo facilitar las informaciones al público con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados. Evidencia: Organigrama, Descripción de objetivos de la OAI, Decreto, etc.	

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.).	La institución promueve la accesibilidad a las personas con horarios flexibles y con herramientas adecuadas. Evidencia: horario la recepción de personas, grupos de interés y solicitantes de ayudas, infomerciales en los sorteos vespertinos y nocturnos, etc.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se ha desarrollado un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.

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 se ha definido la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenecen.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.		Aún no hemos coordinado y unido procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se ha desarrollado un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.
4. Emprender 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 hemos emprendido el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No hemos creado grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales		No hemos creado incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir

(por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.		servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.
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 o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).

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
<ol style="list-style-type: none"> 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). Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 		<p>Aún no hemos medido la percepción de 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).</p> <p>Aún no hemos medido la percepción de la involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>Aún no hemos medido la percepción de la accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p>

<p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>La organización cuenta con una clara diferenciación de los servicios de la organización.</p> <p>Evidencia: Ayudas Sociales; para embarazadas, ancianos, juguetes y útiles escolares, discapacitados, etc.</p> <p>La institución difumina la información de forma clara orientada a que pueda llegar con calidad generar confianza a sus usuarios a través de diferentes medios.</p> <p>Evidencia: Página Web, Infomerciales en CERTV canal 4, etc.</p>	<p>Aún no hemos medido la percepción de la transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>Aún no hemos medido la percepción de los productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>Aún no hemos realizado la medición de la percepción de la diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>Aún no hemos medido la percepción de la correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>Aún no hemos realizado encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>Aún no hemos medido el nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>
--	---	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 		<p>Aún no se han medido los resultados del 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.</p> <p>Aún no se han medido los resultados de las sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>Aún no se han medido los resultados del grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p> <p>Aún no se han medido los resultados de los indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>Aún no se han medido los resultados del alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>
--	--	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 	<p>En la institución la mayoría de los departamentos tienen un horario de atención de los diferentes servicios comprendido entre las 8:00 am. a las 4:00 pm., los departamentos especiales encargados del proceso de los sorteos tienen un horario diferente congruente a la producción y realización de los sorteos y de asistencia social.</p> <p>Evidencia: horario de trabajo de los departamentos, ponche, etc.</p>	<p>Aún no se ha medido el tiempo de espera de los servicios y no se ha medido el tiempo de realización de un servicio.</p>

3. Costo de los servicios.	Los servicios ofrecidos en la Institución carecen de costo.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		Aún no se ha medido la disponibilidad de la información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.		Aún no se han medido los resultados en relación al número de canales de información y su eficiencia. Aún no se han medido los resultados de la disponibilidad y precisión de la información. Aún no se han medido los resultados de la disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. N/A Aún no se han medido los resultados del alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.

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. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		Aún no se han medido los resultados de los indicadores de números y tiempo de procesamiento de las quejas. Aún no se han medido los resultados de los indicadores del número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. Aún no se han medido los resultados de los indicadores del cumplimiento de los estándares

		de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).
--	--	--

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 		<p>Aún no se han medido la percepción de la imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</p> <p>Aún no se ha medido la percepción con el involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>Aún no se ha medido la participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>Aún no se ha medido la percepción del conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p> <p>Aún no se ha medido la percepción de los mecanismos de consulta y dialogo.</p> <p>Aún no se ha medido la percepción de la responsabilidad social de la organización.</p>

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 		<p>Aún no se ha medido la percepción de 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.</p> <p>Aún no se ha medido la percepción del diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>Aún no se ha medido la percepción del reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>Aún no se ha medido la percepción de la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>Aún no se ha medido la percepción del enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>
---	--	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 		<p>Aún no se ha medido la percepción del 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.).</p> <p>Aún no se ha medido la percepción del enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p> <p>Aún no se ha medido la percepción de la toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p>

4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		Aún no se ha medido la percepción de la disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		Aún no se ha medido la percepción del Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. Aún no se ha medido la percepción de la motivación y empoderamiento. Aún no se ha medido la percepción del Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	La institución lleva registros relacionados con el comportamiento del personal. Evidencia: Sistema de Registro, Control e Información del Personal. La institución cuenta con los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a los empleados de la misma. Evidencia: Resultados de la evaluación por factores.	Aún no se han establecido ni medido los indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). Aún no se ha medido los indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).

<ol style="list-style-type: none"> 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.). 8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés). 10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización. 	<p>Como institución social, la Lotería Nacional participa ampliamente en actividades sociales de diferentes categorías. Evidencia: Fotos, Pagina WEB, Redes Sociales....</p>	<p>Aún no se ha medido el nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. Aún no se ha medido el nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Aún no se ha medido indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). Aún no se han medido los indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.). Aun no se ha medido la frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. Aún no se han medido el número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>
--	---	---

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos		<p>Como institución social, la Lotería Nacional participa ampliamente en actividades sociales de diferentes categorías. Evidencia: Fotos, Pagina WEB, Redes Sociales....</p> <p>No hemos medido la percepción de la reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>No hemos medido la percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>No hemos medido la percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>No hemos medido la percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo,</p>

<p>de energía renovable, etc.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. 		<p>productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>No hemos medido la percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>No hemos medido la percepción del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>No hemos medido la percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.).</p> <p>No hemos medido la percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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.). 	<p>Compromiso medioambiental asumido por la Máxima Autoridad y sus funcionarios.</p> <p>Evidencia: Circular compromiso, Actividades de reforestación, bajo consumo de combustibles. Consumo de energía eléctrica controlado.</p>	

<p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p>	<p>LA institución mantiene cordialidad en las relaciones con los representantes de las comunidades a través de los programas de asistencia social. Evidencias: Fotos, Reconocimientos.</p> <p>En la institución se emiten reportes de los operativos sociales, los cuales contienen el número de personas beneficiadas y la cantidad de artículos, medicinas y servicios médicos, suministrados. Evidencia: informes de los operativos sociales.</p> <p>No se han establecido ni medido los indicadores de apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja, por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>La institución cuenta con un grupo de empleados que se encargan de hacer posible los operativos sociales, desde la logística hasta el apoyo personal. Evidencia: Listado de participantes en los operativos sociales de la Institución.</p> <p>En la institución al momento de hacer el levantamiento de las diferentes actividades sociales, coordinamos con las autoridades y grupos de interés para recibir su apoyo en dichas actividades. Evidencia: Informe de levantamientos de los operativos y/o actividades sociales.</p>	<p>No hemos establecido ni medido los indicadores del grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>
---	--	---

<p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>Participación de representantes de la institución en el CLAD. Evidencias: Fotos e invitaciones.</p> <p>A través del Dpto. de Relaciones Laborales, la institución da charlas y talleres al personal sobre diferentes temas; hipertensión, diabetes, entre otros. En el caso de la comunidad, la institución hace operativos de fumigación en distintos lugares del país. Evidencia: Hojas de asistencia, fotos...</p>	<p>No hemos emitidos informes de los resultados de la medición de la responsabilidad social.</p>
---	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 		<p>No hemos emitido informes de resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>No hemos emitido informes de resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <p>No hemos medido el nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>No hemos medido el grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p>

<p>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>		<p>No hemos medido el grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>No hemos medido los resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>No hemos medido los resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>
---	--	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>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).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>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,</p>		<p>No hemos realizado las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p> <p>No hemos evaluado la 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).</p> <p>No hemos evaluado los resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>No hemos medido los resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>No hemos medido el grado de eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>No hemos medido el 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,</p>

<p>trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>En la institución hemos cumplido con los objetivos planteados de manera presupuestaria y financiera. Evidencia: Ejecución Presupuestaria, Informes financieros.</p> <p>En la institución se han realizado hasta la fecha dos auditorías de la gestión financiera haciendo énfasis en el fortalecimiento del sistema y el cumplimiento de las leyes. Evidencia: Informes de las auditorías.</p>	<p>trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>No hemos realizado las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>No hemos evaluado los resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>No hemos realizado una análisis de costo-beneficio en la institución.</p>
---	---	--

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