



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LAS AMÉRICAS, ITLA

FECHA

JUNIO 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.

- 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.
- Trabaje un criterio a la vez.
- Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
- 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.

- Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
- En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
- Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
- 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.
- Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 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.	La institución ha revisado y reformulado su Misión y Visión Institucional, dentro de las actividades de reformulación del plan estratégico institucional 2017-2020, involucrando a todos los grupos de interés desde los colaboradores de todos los niveles, clientes, ciudadanos, entes reguladores, y aliados. Evidencia: • Plan Estratégico Institucional 2017-2020 • Carnets portados por los empleados • Marcos informativos en las áreas administrativas y de servicio • Carta Compromiso al ciudadano Los valores institucionales se encuentran actualizados y definidos en el marco general de valores del sector público. Evidencia: • Carta Compromiso al Ciudadano • Síntesis del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 La Misión, Visión y política de calidad están desplegados en cuadros en los diferentes departamentos de la institución, así como están en el Plan estratégico Institucional. Evidencia:	

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. 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.	• Materiales institucionales del proceso de inducción • Constancia de inducción • Memoria Institucional • Síntesis del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 • Reuniones generales de empleados La revisión de la misión, visión y valores, se realiza desde la perspectiva estratégica cada 4 años, siendo su última revisión en el 2017. Además, la alta dirección repasa el marco institucional durante las reuniones de Revisión Por La Dirección donde se revisan las necesidades de adecuación en referencia al entorno externo. Evidencia: • Síntesis del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 • Minuta de Revisión por la Dirección 2017 Mediante la Comisión de Ética, su marco jurídico y la aplicación del Código de Ética del Instituto Tecnológico de las Américas de acuerdo a la Resolución 1/2012 de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), la institución ha desarrollado un sistema de prevención de comportamientos no éticos. Evidencia: • Elección de los miembros de la Comisión de Ética • Juramentación del Comité de Ética • Código de ética interno del ITLA Los colaboradores del ITLA están enterado del código de ética y de conducta al momento de ingresar formalmente en la institución, este documento plantea las	
--	--	--

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).	directrices a seguir en casos de potenciales conflictos de interés. Evidencia: • Hoja de firma de conocimiento del código de ética • Código de ética Procedimiento de manejo de conflictos En el ITLA se refuerza la confianza, lealtad y respecto entre los directivos/empleados. Evidencia: Reuniones de revisión por la dirección, Charlas de Liderazgo	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.	Mediante la normativa ISO 9001:2015 y el respaldo de una estructura organizativa con sus documentaciones referentes, se garantiza la adecuada gestión y un sistema basado en procesos. Evidencia: Manual de funciones, estructura organizativa, Manual de cargos y mapa de procesos basado en la norma ISO 9001:2015 El departamento de Recursos Humanos desarrolla una planificación de los cambios existentes como proyectados en relación a la estructura y desempeño. En esta planificación se identifican y fijan las prioridades. Evidencia: Planificación de Recursos Humanos	

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 EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.	El ITLA define en cada uno de los niveles de organización indicadores de objetivos y los resultados esperados de acuerdo con las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés con los que se interactúa. Evidencia: Plan Estratégico Institucional y el Sistema de Monitoreo Trimestral del alcance de los objetivos. A través de nuestro Sistema de Monitoreo de la planificación estratégica, SPE, se realiza un permanente monitoreo de los logros estratégicos y objetivos operativos, estando estos vinculados a las evaluaciones de desempeño de los actores responsables. Evidencia: Sistema de Monitoreo de la planificación estratégica, SPE (Herramienta de desarrollo interno), informes trimestrales de avance, Balance Score Card El ITLA cuenta con un sistema de Gestión de Calidad desde el año 2006, siendo pionero en la implementación de las ISO en las instituciones públicas. Evidencia: Sistema de Gestión de Calidad, Certificación de la norma ISO 9001:2015, autodiagnóstico CAF. La estrategia institucional se alinea a la administración electrónica, garantizando rápido acceso a la información con la vinculación automática entre diversas plataformas de información. Evidencia:	
--	--	--

7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización. 9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de	SPE, Sistema de Planificación Estratégica vinculado con la plataforma académica ORBI, Exactus, sistema de ponche. En el ITLA se proveen condiciones para el trabajo en equipo, la realización y gestión de proyectos y procesos. Evidencia: Asignación de comisiones de proyectos de infraestructura, seguimiento a metas institucionales, metas misionales (académicas), equipo de auditores internos, equipo de monitoreo de las NOBACI. Reconociendo la importancia de la comunicación entre las partes internas y externas, el ITLA provee canales para una comunicación eficaz contribuyendo al éxito de la institución. Evidencia: Site de Documentación (Uso Interno), Correo institucional, Asignación de flota, carpetas compartidas. La mejora continua de los procesos institucionales se refleja en la Revisión por la Dirección donde conforme a lineamientos de la norma se deben presentar las acciones de mejora del SGC y se cuenta con el formulario de acciones correctivas y de mejora donde se registra y se da seguimiento a las acciones de mejora identificadas. Evidencia: Presentación de Revisión por la Dirección, Formulario de Acciones Correctivas y de Mejora. Los cambios de impacto institucional de reflejan en el planteamiento y revisión del	
--	---	--

interés relevantes.	Plan Estratégico Institucional. En el mismo se toman en cuenta a los colaboradores y los grupos de interés relevantes. Evidencia: Levantamiento del plan estratégico 2017-2020, Insumo de los grupos de interés participantes, Presentación/lanzamiento del Plan Estratégico Institucional a empleados y grupos de interés relevantes.	
---------------------	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	En el ITLA se manifiesta un sólido compromiso por el mantenimiento de los valores mediante el ejemplo. Evidencia: Conformación de comisiones para aprobación de beneficios de capacitación, declaraciones juradas, evaluaciones de desempeño orientadas al cumplimiento de valores y objetivos. La relación entre líderes y empleados refleja una cultura de confianza para garantizar la no discriminación entre las partes. Evidencia: Comisiones interdepartamentales, Actas de reuniones firmadas por los participantes. Los empleados se encuentran informados de manera periódica de los asuntos claves referentes a la organización. Evidencia: Convocatoria y a Reunión General de empleados, Reuniones de empleados	

4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 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.	Los empleados son impulsados a la consecución de los objetivos generales de la organización. Evidencia: Realización de planes de desarrollo, programa de beneficio de capacitaciones, seguimiento trimestral al cumplimiento de evaluación de desempeño. En el ITLA se provee de retroalimentación referente al desempeño a los empleados para fines de mejora organizacional. Evidencia: Evaluaciones de desempeño firmada por los colaboradores luego de compartirles sus retroalimentaciones. La gestión de responsabilidades, autoridades y competencias se potencia mediante una matriz de sucesión y expresando en los perfiles de puesto pertinentes la responsabilidad de asumir cargos de manera interina en ausencia de líderes según la estructura jerárquica. Evidencia: Matriz de sucesión, perfiles de puesto con la siguiente declaración: “Sustituir en caso de ser necesario por ausencia de cualquier índole al gerente de Departamento XXX de manera interina hasta tanto se designa una persona responsable o se reestablezca en su puesto.” Los colaboradores del ITLA gozan de una cultura de promoción de desarrollo de competencias y aprendizajes. Evidencia: Formulario de Evaluación de Desempeño sección de propuesta de capacitación.	
---	--	--

8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	El personal de liderazgo del ITLA presenta apertura y voluntad para recibir recomendaciones de los empleados. Evidencia: Minutas de reunión, medios destinados a recibir recomendaciones como el correo de calidad@itla.edu.do.	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	En el ITLA se reconoce y se premia los esfuerzos de los individuos y de los equipos de trabajo, tanto de parte administrativa como por parte de los estudiantes. Evidencia: Premiación por buena evaluación de desempeño, premiación y reconocimiento del equipo de Monitoreo de Indicadores de Gobierno, Reconocimiento de egresados sobresalientes.	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Las necesidades y circunstancias personales son atendidas y respondidas. Evidencia: Permisos especiales por motivos de salud, estudios, casos especiales. Disposición de procedimiento de Ayuda por Enfermedades Catastróficas.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	Los grupos de interés del ITLA son expuestos a un ejercicio de evaluación de necesidades y expectativas cada 4 años, información que sirve de insumo para la elaboración del marco estratégico institucional pudiendo definir acciones que	

2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.	permitan la cobertura de esas necesidades de manera satisfactoria. Evidencia: Informe de encuesta de opinión comunitaria, Informe de encuesta a clientes corporativos, informe de encuentro con empleadores, informe de egresados, informe de satisfacción de estudiantes. El ITLA está comprometido con la apertura a colaborar con el levantamiento y desarrollo de políticas públicas relacionadas con el sector al que pertenece la institución. Evidencia: Mesa de Trabajo No. 3 para debatir la reforma de la Ley 139-01 sobre el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Ciencia y Tecnología. Las políticas públicas relevantes para la organización han sido incorporadas en los procesos y procedimientos de la organización. Evidencia: Coletillas en formularios que declaran la ley a la que responden como FO-RH-05 (Solicitud de entrenamiento a colaborador), FO-RH-12(Formulario de Amonestación a Colaboradores), FO-AC-08 (Propuesta de diseño de Educación Superior) Los productos y servicios ofrecidos por la institución están directamente alineados con las políticas públicas y decisiones políticas en acuerdo con las autoridades acerca de los recursos necesarios. Evidencia: Documento de Plan Estratégico 2017-2020, donde se declara explícitamente la relación	
---	---	--

5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).	del plan con la Estrategia Nacional de Desarrollo, Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013 - 2016, Plan de Gobierno 2016 - 2020, Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los productos del ITLA. Las metas y objetivos son plantados en base a la asignación presupuestaria por parte del gobierno central y las proyecciones en la cuenta de captación. El sistema de gestión de la organización involucra a los políticos y otros grupos de interés en su desarrollo. Evidencia: Participación en evaluación del sistema de gobierno, convenios con dirigentes de instituciones del Estado, reuniones con el clúster de las principales carreras del tecnólogo. La dirección del ITLA mantiene relaciones periódicas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas correspondiente. Evidencia: Asistencia por parte del rector a las reuniones de consejo de gobierno ampliado, y demás convocatorias por parte de ministros de instituciones referentes. En el ITLA se desarrollan y mantienen alianzas y trabajos con grupos de interés. Evidencia: Convenio ITLA-Banreservas, ITLA-MESCYT-República Digital, ITLA-Comunidad Cristiana de Restauración, ITLA-SIPEN, ITLA-MINERD, ITLA-Organización Universitaria Interamericana.	
---	--	--

8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.	El ITLA en representación de su liderazgo participa activamente en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas, y grupos de presión. Evidencia: Encuentros de estudiantes con Rectoría, Reuniones del comité estudiantil con Administración del ITLA, respuesta a convocatoria de Asociación de Bibliotecas Universitarias, de Investigación e Institucionales del Caribe (ACURIL), Conferencia Regional de Educación Superior, CRES 2018, Foro por la paz de la Procuraduría General de la República.	
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	En el ITLA se contribuye y promueve el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios. Evidencia: Publicaciones en el portal web, uso de redes sociales, línea gráfica institucional, promoción de actividades en los medios de comunicación masivos.	
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	El concepto de marketing del ITLA se centra en los grupos de interés mediante conceptos específicos. Evidencia: Publicaciones y contenido difundido en redes sociales y medios digitales, material informativo impreso.	

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas,	La institución ha identificado los grupos de interés relevantes y les ha comunicado sobre el Plan Estratégico Institucional 2017-2020. Evidencias: • Lanzamiento del plan estratégico institucional • Fotos del evento Se cuenta con varios mecanismos y herramientas para la recolección de información de los grupos de interés tanto internos como externos con los cuales se obtiene una retroalimentación de la satisfacción, las necesidades y sus expectativas. Evidencias: • Procedimiento de monitoreo, análisis y mejora (PR-GC-05) • Informe de la encuesta de satisfacción docente • Informes de la encuesta de satisfacción de servicios académicos • Informe de la encuesta de clientes corporativos • Quejas y sugerencias por medio de los buzones, correo o llamadas telefónicas Las informaciones relevantes de variable político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas,	

tecnológicas, demográficas, etc.	tecnológicas, demográficas, etc. se revisa de manera periódica. Evidencia: Proceso de renovación del Plan estratégico institucional, informes de disposiciones legales.	
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	La institución recopila de forma sistemática las informaciones relevantes del desempeño/desarrollo de la organización. Esto se realiza a través del Departamento de Planificación y Desarrollo, quienes apoyan los planes y lineamientos estratégicos de cada unidad y recopilan, actualizan, analizan y revisan los indicadores de cumplimiento de cada uno de los Planes Operativos de forma trimestral para asegurar el cumplimiento de los mismos. Evidencias: • Seguimiento del POA • Seguimiento en el SISMAP • Indicadores del desempeño	
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).	La institución analiza de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas. Evidencias: • Análisis FODA institucional • Autodiagnóstico CAF • Matriz de riesgos de los procesos	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.	De forma anual la institución define los Planes Operativos de cada departamento, los cuales están directamente asociados a la misión y visión institucional.	

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. 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. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.	Evidencias: • POA Institucional • Plan Estratégico Institucional • Matriz de riesgos de los procesos El ITLA ha demostrado valerosos esfuerzos en la integración de los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia institucional priorizando sus expectativas y necesidades. Evidencia: Listados de asistencia, revisión del plan estratégico. La institución evalúa los outputs y los outcomes conseguidos por los servicios facilitados. Evidencias: • Evaluaciones a los egresados para medir el impacto de nuestros programas de educación superior • Indicadores de colocación de egresados en el mercado laboral. • Carta compromiso al ciudadano • Auditorías del SGC La institución cuenta con un presupuesto financiero anual y una planificación de las compras para asegurar la disponibilidad de los recursos en la organización. Evidencias: • Plantilla del PACC • POA • Presupuesto institucional La institución cuenta con procedimientos y mecanismos para equilibrar las cargas de trabajo. Evidencias:	
--	---	--

6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	• Manual de funciones • Plan Estratégico Institucional • POA institucional El objetivo 3.3.5.3 de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la Síntesis del plan estratégico institucional indica que se debe facilitar la alfabetización digital de la población y su acceso igualitario a las TIC como medio de inclusión social y cierre de la brecha digital. Evidencia: • Plan estratégico institucional • Informe de becas otorgadas	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).	La estrategia y planificación se ha definido mediante el marco temporal, procesos, proyectos y estructura organizativa adecuada. Evidencia: Cronograma para la realización de planificaciones estratégicas del año entrante, matriz de proyectos estratégicos a desarrollar en el marco del plan estratégico. En el Plan Estratégico Institucional se detalla cada uno de sus objetivos y ejes estratégicos, los cuales se cumplen a través de los Planes Operativos Anuales, que a su vez se especifican en actividades puntuales que son plasmadas en los Acuerdos de Desempeño de los colaboradores de la institución. Evidencias: Plan Estratégico Institucional El Departamento de Planificación estratégica es el encargado de gestionar y darle seguimiento al cumplimiento de los Planes Operativos Anuales de la institución los cuales cuentan con resultados medibles por medio de indicadores, estos Planes Operativos Anuales se desprenden del cumplimiento de los ejes del Plan Estratégico Institucional. Evidencias: • Plan Operativo Anual • Plan Estratégico Institucional • Indicadores de Gestión • Acuerdos de desempeño	

4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).	Se realizó el lanzamiento del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 en octubre 2016 para comunicarlo a todos los empleados de la organización y además se publicó en el boletín institucional. Evidencias: • Boletín Institucional • Fotos del lanzamiento • Brochure del Plan Estratégico Institucional • Síntesis del Plan Estratégico en la intranet El departamento de Planificación estratégica es el encargado de monitorear, medir y evaluar el cumplimiento de los planes operativos. La revisión se realiza trimestralmente y se presenta en la reunión de revisión de POA's. Evidencias: • Minuta de reunión • Hoja de asistencia de reunión • Seguimiento en el SPE • Agenda de revisión de POA's En cuanto a la medición del rendimiento de la organización, la institución cuenta con encuestas de satisfacción que permite conocer cómo se siente el cliente con el servicio brindado. Evidencias: • Informe de satisfacción docente • Informe de satisfacción de servicios académicos • Informe de satisfacción clientes corporativos	
--	--	--

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Evidencia: Las estrategias y métodos de planificación junto a las necesidades de la organización son evaluadas tomando en cuenta a los grupos de interés.	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	En la institución es de suma importancia la innovación en los procesos académicos y administración, es por esto que se realiza y se recibe (instituciones que lo soliciten) benchlearning para conocer buenas prácticas procesos que deseamos mejorar. Además, innovamos con la creación de nuevas carreras. Evidencias: • Solicitudes recibidas por otras instituciones para realizar benchlearning • Solicitudes enviadas para realizar benchlearning • Solicitud de creación de nuevas carreras	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	El cambio y la demanda de innovación de nuestros productos y servicios son monitoreados de manera sistemática. Evidencia: La ejecución de reuniones periódicas con los empleadores, clústeres profesionales en el área de la tecnología es nuestro medio para	

	tener un conocimiento actualizado de las nuevas demandas exteriores.	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	La innovación y modernización es compartida con los grupos de interés relevantes. Evidencia: Integración de los clústeres profesionales en el área de la tecnología en el desarrollo de nuevas carreas resultados de la innovación.	
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.).	Mediante la implementación de la norma ISO 9001:2015, el ITLA tiene mecanismos para responder a la gestión planificada de cambios organizacionales y de procesos. Los proyectos institucionales son agregados a la plantilla del POA, basada en proyectos donde se describe y planifica la implementación con un seguimiento trimestral. Evidencia: POA's departamentales de procesos misionales, seguimiento trimestral, minutas de reunión.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	El ITLA asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados mediante el orden del levantamiento del presupuesto institucional. Evidencia: Cronograma para realización de presupuesto institucional anual.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se evidencia un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los	La institución promueve el uso de los recursos tecnológicos para fortalecer la interacción entre la organización y los	

ciudadanos/clientes.	clientes, en el cual se tiene un contacto más directo con los clientes/ciudadanos. Cuenta además con una Oficina de Acceso a la Información dirigida por un Responsable de Acceso a la Información que provee información a los clientes ciudadanos, adicional al portal de transparencia, el cual muestra las informaciones requeridas por Ley, asegurando el acceso al conocimiento íntegro de la gestión. Evidencias: • Portal de transparencia • *311 Portal gubernamental • Página Web institucional • Correo electrónico para quejas y sugerencias • Redes sociales (FB, Twitter, IG, YouTube)	
----------------------	---	--

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. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.	La institución analiza periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, con la finalidad de reclutar personal acorde a las competencias que exige el puesto que va a desempeñar. Evidencia: • Perfiles de puestos • Manual de funciones • Plan de capacitación La institución tiene establecido procedimientos de Recursos Humanos respaldados en la Ley No. 41-08 de Función Pública y el Reglamento 524-09 de Reclutamiento y Selección en la Administración Pública. Evidencias: Procedimiento de reclutamiento y selección Teniendo en cuenta el Reglamento 524-09 de reclutamiento y selección, así como también la requisición de personal y la descripción de puesto, la institución se asegura de que la persona elegida sea la adecuada para desarrollar la misión, tareas y responsabilidades asignadas. En el proceso de reclutamiento y selección son aseguradas mediante un proceso riguroso de selección de candidatos el cual incluye: desde entrevistas estructuradas por competencias, pruebas de conocimientos técnicos y medición de rasgos conductuales. A través de la evaluación de desempeño se pueden determinar capacitaciones necesarias para el colaborador. Evidencias: • Formulario de requisición de personal (FO-AC-40)	
--	---	--

4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). 6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.	• Procedimiento de reclutamiento y selección de personal administrativo y docente (PR-RH-01) • Procedimiento para la evaluación de periódica de las cargas de trabajo en los procesos (PR-RH-14) • Manual de puestos • Evaluaciones de desempeño • Pruebas de selección La institución ha desarrollado e implementado un procedimiento de reclutamiento y selección de personal. Evidencias: • Procedimiento de reclutamiento y selección (PR-RH-01) • Procedimiento de evaluación del desempeño laboral (PR-RH-07) Para la institución es de suma importancia el cumplimiento de las metas y el desempeño del personal, es por esto que de forma anual se les otorga un bono de desempeño a todos aquellos que obtengan un promedio de 90 o 90+. Evidencias: Evaluaciones de desempeño La institución cuenta con documentos controlados donde se detalla la descripción de puestos y el perfil de cada cargo, éstos a su vez son las guías para el reclutamiento y selección y desarrollo del personal. Evidencias: Manual de organizaciones y funciones Manual de puestos	
--	---	--

7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.	La institución presta especial atención a las necesidades de los recursos humanos para el desarrollo de los servicios online y de la administración electrónica.	
	Evidencias: • Plan de capacitación anual • Acuerdos con Infotep Virtual • Programas con Infotep • Convocatorias Todos los candidatos o personas que solicitan trabajo en esta institución tienen igual oportunidad de ser contratados siempre y cuando pueda demostrar que poseen las competencias y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente un puesto vacante. No hay discriminación de género, discapacidad, religión, orientación sexual, etc. Muestra de ello, es que actualmente contamos con personal que presenta discapacidad y ha desempeñado hasta el momento eficientemente su labor. Evidencias: • Formulario de solicitud de empleo • Procedimiento de Reclutamiento y selección (PR-RH-01)	

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
I. 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 institución cuenta con un(a) responsable de capacitación quien realiza anualmente el Plan de Capacitación, además prepara	

la organización.	cursos, talleres tanto internos como externos. La determinación de las necesidades de capacitación puede surgir por distintas formas: a. Comparando el perfil del puesto con la competencia de la persona que lo ocupa b. Nuevo ingreso c. Cambio en la estructura de la Organización d. Cambio de funciones e. Cambio en los procesos f. Objetivos de la Organización g. Evaluaciones de desempeño h. Por el ocupante, teniendo en cuenta que las capacitaciones para ser aprobadas deben agregar valor a su puesto de trabajo. Además, cuando se presenta una vacante en la institución primero se realiza un concurso interno, siempre y cuando haya colaboradores que cumplan con el perfil solicitado. Evidencias: • Procedimiento de capacitación y desarrollo del personal ‘Creciendo’ • Plan de capacitación • Formulario de Solicitud de Entrenamiento (FO-RH-02)	
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.	La institución se preocupa en el desarrollo de las capacidades del recurso humano para satisfacer las necesidades actuales y futuras de las personas y de la organización, así como al logro de los objetivos estratégicos. El Departamento de Recursos es el que se encarga de realizar el plan de capacitaciones anual, el cual se basa en la determinación de las necesidades de adiestramiento y capacitación actuales y futuras de los empleados, a través de las evaluaciones de	

	desempeño y las solicitudes de los supervisores. Evidencias: • Plan de capacitaciones • Evaluaciones de desempeño • Solicitud de capacitación	
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.	La institución lleva a cabo capacitaciones que son normativas, es decir aquellas que son de cumplimiento obligatorio y las capacitaciones técnicas, aquellas que se determinan mediante la evaluación de desempeño y que están contenidas en el Plan de Capacitación Anual. El plan de capacitaciones toma en consideración a los empleados y empleadas con permisos por maternidad y paternidad. Las acciones de capacitación son analizadas, discutidas y consensuadas a todos los niveles de la institución y son el resultado de una retroalimentación productiva que busca satisfacer las necesidades formativas personales y organizacionales. Evidencias: • Plan de capacitaciones • Evaluaciones de desempeño	
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 institución ofrece talleres y cursos tanto internos como externos. Los externos son realizados a través de diferentes instituciones del Estado. El departamento de Recursos Humanos programa cursos de liderazgo, habilidades gerenciales, servicio al cliente, calidad en el servicio, etc. Con el fin de desarrollar competencias específicas en estas áreas. Evidencias: • Plan de capacitaciones	

	• Programas de INFOTEP • Convocatorias	
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).	El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar la inducción del personal de nuevo ingreso. En esta inducción se le comunica al nuevo empleado informaciones generales de los procesos de la institución. Luego de esto es entregado al responsable del área donde trabajará, el cual debe enseñarle las tareas, funciones, y herramientas de su trabajo. El encargado debe reportar el desenvolvimiento del nuevo empleado a RRHH. Evidencias: Procedimiento de inducción y reinducción del personal administrativo y docente (PR-RH-06)	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	La institución posee alianzas con instituciones nacionales e internacionales para realizar movilidad de empleados y docentes. Además, según el procedimiento de reclutamiento y selección del personal la institución toma en cuenta a su personal interno para cubrir plazas vacantes, siempre y cuando cumpla con el perfil del puesto de trabajo. Posteriormente son evaluados para determinar las competencias y conocimientos requeridos para el puesto. Evidencias: • Procedimiento de reclutamiento y selección de personal (PR-RH-01) • Alianzas con instituciones nacionales e internacionales	

	• Comunicaciones de vacantes internas y externas	
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).	El personal de la institución a través de convenios con otras instituciones públicas puede tomar cursos y talleres virtuales (e-learning) como son los de INFOTEP Virtual, donde se imparten cursos técnico profesionales y a través del CAPGEFI virtual, se ofrecen cursos orientados a Hacienda Pública y Finanzas. Evidencias: • Plan de capacitación anual • Listado de cursos impartidos por INFOTEP Virtual • Listado de cursos impartidos por CAPGEFI Virtual	
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.	La institución de manera recurrente realiza acciones de capacitación dirigidas a la gestión de riesgo, dotando a sus colaboradores de conocimientos sobre ética, transparencia, régimen ético y disciplinario. Posee además un procedimiento de manejo de conflictos donde se detalla cómo proceder con este tipo de situaciones. Evidencias: • Procedimiento de manejo de conflictos (PR-RH-11) • Formulario de manejo de conflictos • Comunicación Charla de Relaciones Laborales, Régimen Ético y Disciplinario • Hoja de asistencia de Comunicación Charla de Relaciones Laborales, Régimen Ético y Disciplinario	

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.	La institución tiene descrito en el procedimiento de capacitación y desarrollo que el responsable del área de la cual la persona tomó la capacitación debe evaluar la eficacia de la capacitación completando el formulario para los fines. Evidencias: • Procedimiento de capacitación y desarrollo (PR-RH-02) • Formulario de evaluación de la capacitación (FO-RH-03)	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	N/A. El ITLA está clasificado fuera del sistema de carrera.	

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 institución promueve una cultura de comunicación abierta, de diálogo y trabajo en equipo. Evidencias: • Minutas de reuniones • Boletín semanal de comunicaciones • Buzones de quejas y sugerencias • Actividades de integración	
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 promueve de forma proactiva un entorno que propicia la aportación de ideas y sugerencias de los empleados. Evidencias: • Buzones de quejas y sugerencias • Formulario de sugerencia de mejora continua	

	• Procedimiento 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.	La institución involucra a los empleados en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora. Evidencias: • Procedimiento de planificación estratégica y operativa • Planes Operativos departamentales • Acciones correctivas levantadas • Procedimiento de acciones correctivas	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	La institución siempre procura el acuerdo entre los directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución. Evidencias: • Acuerdos de desempeño • Indicadores de gestión	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	La institución realiza anual una encuesta a los empleados para conocer el grado de satisfacción. Evidencias: Encuesta de clima laboral	No se evidencia que se publiquen los resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora de los resultados de la encuesta de clima laboral.
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 el ITLA se asegura que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos. Evidencia: Encuesta de clima laboral	
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 ha asegurado buenas condiciones ambientales con los espacios de trabajos adecuados y climatizados para la actividad que se realiza y de manera	

	recurrente realiza charlas y talleres sobre el cuidado de la salud, al igual que operativos médicos planificados. Evidencias: Comunicaciones/ correos de charlas y operativos médicos	
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.	La institución garantiza las condiciones que facilitan la conciliación laboral y personal de los empleados, concediéndole permisos o licencias a todos aquellos empleados que tengan la necesidad de requerirlo. Evidencias: • Formulario de solicitud de licencia y beneficios adicionales • Permisos por maternidad y paternidad	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	La institución presta especial atención a aquellos empleados desfavorecidos por alguna situación de salud, ayudándolos a cubrir alguna enfermedad catastrófica si así lo solicita. Evidencias: Procedimiento de enfermedades catastróficas.	
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).	La institución promueve actividades culturales y deportivas, además de realizar talleres y operativos médicos en beneficio de la salud y bienestar de los colaboradores. Evidencias: • Comunicaciones/ correos de charlas y operativos médicos • Listado de estudiantes que componen los diferentes grupos multidisciplinarios	

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.).	En el ITLA se mantienen relaciones con organizaciones claves del sector público, privado y de la sociedad civil. Evidencia: Relación con los proveedores, convenios y alianzas.	Los socios claves de los distintos sectores no están identificados.
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.	En el ITLA se desarrollan acuerdos de colaboración con enfoque en el cumplimiento de nuestra responsabilidad social e impacto socioeconómico. Evidencia: Acuerdos con instituciones para uso de instalaciones en apoyo a los proyectos de extensión.	
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.	El ITLA mantiene se mantiene en estado activo con el desarrollo e implementación de proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público. Evidencia: Acuerdos y convenios institucionales con MESCYT	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se cuenta con esta medición.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No se cuenta con esta medición.
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se cuenta con esta medición.

7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	El aumento de la capacidad organizativa ha sido considerado la posibilidad de agencia de colocación. Evidencia: Proceso de reclutamiento de Coordinador de Software.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Hasta el momento de la autoevaluación no se registran benchmarking para intercambio de buenas prácticas, pero consta que es una práctica reconocida en la institución en los años anteriores.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	No se cuenta con esta medición.	

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.).	El departamento de Comunicaciones responde a la política de información institucional. Evidencia: Portal Web, boletines informativos.	
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.	En los procesos de evaluación y monitoreo se anima a los ciudadanos a que expresen sus necesidades y requisitos. Evidencia: Encuestas de satisfacción, buzones de sugerencia, mesa de ayuda.	

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.	Nuestros clientes son incentivados a involucrarse en la participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización. Evidencia: Participación de estudiantes en el proceso de evaluación estratégica para la planificación del cuatreno.	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	El ITLA tiene especificado el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los medios adecuados. Evidencia: Registro de quejas y sugerencias, correo departamental de Calidad, Buzón de sugerencias en la página web y físicos, formularios en físico para registro de quejas, Procedimiento de Quejas y Sugerencias, Protocolo de Servicio al Cliente	
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 transparencia del funcionamiento de la organización, así como de su proceso de toma de decisiones es asegurada mediante los siguientes medios. Evidencia: Portal Institucional, Sección de transparencia, cuenta de medios digitales/redes sociales.	
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).	Nuestros procesos de evaluación y monitoreo contemplan espacios donde se toman en cuenta a los ciudadanos/clientes como productores de servicios. Evidencia: Informe de encuesta de satisfacción de los estudiantes, Informe de satisfacción ciudadana.	

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.	El ITLA tiene alto compromiso con la gestión de las expectativas de los clientes, por lo que ha vinculado a los procesos una gestión de indicadores de calidad. Evidencia: Servicios comprometidos en la Carta Compromiso al Ciudadano.	
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.	En el ITLA se cuenta con información actualizada acerca del comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes. Evidencia: Informe de encuentro con empleadores, evaluaciones psicométricas de los estudiantes.	

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 gestión financiera está alineada con los objetivos estratégicos de forma eficaz, eficiente y ahorrativa. Evidencia: Plan estratégico (2017-2020), Plan Operativo 2019, Programación Presupuestaria 2019.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Los riesgos y las oportunidades de la gestión financiera se analizan. Evidencia: Matriz de riesgos, Informe semestral de riesgos.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	El ITLA asegura la transparencia financiera y presupuestaria. Evidencia:	

	Publicación en el portal de transparencia de la página web del presupuesto y la ejecución presupuestaria.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	En el ITLA se vela por asegurar la gestión eficaz de los recursos financieros, a través del análisis de ofertas para las compras de equipos y materiales, conforme a lo establecido en la ley de Compras y Contrataciones. Evidencia: Reporte de Balance Score Card sección finanzas en el sistema SPE (Sistema de planificación estratégica).	
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.).	El ITLA cuenta con controles presupuestarios y de costos para sus programas y proyectos. Evidencia: Programas presupuestarios de proyectos trabajados con PNUD	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Las responsabilidades financieras están claramente definidas para garantizar un control financiero centralizado. Evidencia: Manual de organización y funciones y Organigrama aprobado por el MAP.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Las decisiones de inversión en el ITLA se fundamentan en análisis de costo/beneficio, sostenibilidad y ética. Evidencia: Informes de Costo/Beneficio de inversiones, Procedimiento de Compras y Contrataciones.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se evidencia esta medición.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).	Se cuenta con sistemas de desarrollo interno de gestión de información, almacenamiento y evaluación de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. Evidencia: SPE (Sistema de Planificación Estratégica, ORBI (Base de datos estudiantil), Sistema de RRHH La información disponible externamente es procesada, almacenada y utilizada eficazmente. Evidencia: Reportes de backups de bases de datos, servidores en la nube, respaldos fuera y dentro de la institución. La información institucional del ITLA es controlada. Evidencia: Procedimiento de comunicaciones, Site del Sistema de Gestión de Calidad (Intranet) La información institucional es difundida en una estructura determinada para asegurarse de alcanzar todos los empleados. Evidencia: Boletín institucional, reuniones semanales. Los conocimientos entre el personal del ITLA son actualizados e intercambiados dentro de la organización. Evidencia:	

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. 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.	Sesiones de inducción, Entrenamientos de actualizaciones/modificaciones/creaciones de documentos. El acceso e intercambio de información relevante es intercambiado con los usuarios y grupos de interés. Evidencia: Informaciones documentadas (Manuales, procedimientos) en el Site de Calidad/Intranet, Carta Compromiso al Ciudadano, Boletín institucional, Folletos institucionales. La información organizacional se mantiene en la organización en la medida de lo posible. Evidencia: Actualizaciones de las informaciones documentadas, uso de carpetas compartidas y backups.	
---	---	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.	La tecnología está diseñada tomando en cuenta los objetivos estratégicos al vincular las operaciones departamentales con los ejes del PDI. Evidencia: POA del departamento de TIC, adecuación a las normativas del órgano regular, OPTIC.	No se cuenta con esta medición.

3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.	Mediante las certificaciones de la OPTIC garantizamos el uso eficiente y eficaz de las tecnologías, incluyendo las personas con capacidades especiales. Evidencia: Aplicación de la Nortic B2 de inclusión digital y Nortic A2, 3, 4, 5; E1. La aplicación de las tecnologías de manera adecuada se garantiza de la siguiente manera. Uso de la tecnología entre los colaboradores tiene una valoración de 96.99%. Intranet, Correo Institucional, Carpeta Compartida. Uso de Moodle (Aula Virtual), capacitaciones. Buzones en la página Web, Portal de Acceso a WIFI, Redes sociales, Correo Electrónico. El equipo de redes realiza un mantenimiento preventivo y correctivo a las redes. El servicio prestado es mejorado mediante las TIC's. Evidencia: Plataforma de transporte, App de ITLA, Pago en Línea. En el ITLA se adoptan los recursos necesarios para ofrecer servicios inteligentes y mejorar el servicio al cliente. Evidencia: Plataforma de transporte, App de ITLA, Pago en Línea, Servicios en línea. El seguimiento a las innovaciones tecnológicas se realiza en la medida de lo necesario. Evidencia:	
---	---	--

8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.	Necesidades de los usuarios por levantamientos de encuestas.	No se cuenta con esta medición
---	--	--------------------------------

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 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.	El ITLA se equilibra la eficiencia y eficacia de emplazamiento físico de la organización de las necesidades y expectativas de los usuarios. Evidencia: Implementación del servicio de transporte debido a la distancia geográfica en que nos encontramos de los puntos centrales de la ciudad. El transporte consta de dos rutas: Charles (Villa Mella/ITLA) y 27 de febrero (Plaza de la bandera/ITLA), proveyendo acceso a los puntos principales de transporte a los usuarios. El uso de las instalaciones es manejado de manera eficiente basado en los objetivos estratégicos de las necesidades y limitaciones físicas. Evidencia:	

3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por 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.	Readecuación de oficinas administrativas de rectoría. Los edificios, equipamientos y materiales son utilizados de manera eficiente y rentable. Evidencia: Contratos de proveedores para servicios de mantenimiento a equipos, fichas de mantenimiento a edificios. El transporte y los recursos energéticos son utilizados de manera sostenible, eficaz y eficiente. Evidencia: Temperatura predeterminada para los aires acondicionados, uso de ventanales para iluminación, transporte de estudiantes en minibús. La accesibilidad física a los edificios de acuerdo a las necesidades de los empleados y ciudadanos/clientes es de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Evidencia: Acceso a amplio parqueo para administrativos y ciudadanos/clientes, acceso por rutas de transporte público. En el ITLA se cuenta con información documentada para apoyar la gestión de activos fijos. Evidencia: Procedimiento de Activos Fijos. Las instalaciones del ITLA está a disposición de uso por la comunidad local. Evidencia: Solicitudes de uso de Aulas, Auditorio, Laboratorio.	No se cuenta con mediciones de reciclado seguro.
--	--	---

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
I. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.	La institución ha identificado, mapeado, descrito y documentado los procesos, los cuales han sido clasificados como misionales, estratégicos, de monitoreo y de soporte según correspondan. La documentación de los procedimientos, políticas, manuales e instructivos se rige por el procedimiento de información documentada, que asegura la estandarización, además cuenta con el SITE de calidad donde están disponibles todas las documentaciones actualizadas de los procesos. Evidencias: • Procedimiento de control de información documentada (PR-GC-01) • Mapa de procesos • Maestro de documentos • Procedimientos actualizados • Plantillas de documentación • Formulario de creación, modificación y obsoletización de documentos (FO-GC-02) • Intranet de SGC • Procedimientos aprobados	

2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.	La institución tiene correctamente identificados y definidos las responsabilidades de los procesos, tanto en el manual de puestos como en cada uno de los procedimientos se detalla las responsabilidades de los dueños de procesos. Evidencias: • Manual de puestos • Manual de funciones • Procedimientos de los distintos departamentos Periódicamente los dueños de procesos deben evaluar y analizar sus procesos, para de esta forma gestionar cualquier cambio en el proceso, tomando en cuenta el Procedimiento de Control de Información Documentada. Evidencias: • Procedimiento de Control de Información Documentada (PR-GC-01) • Formulario de solicitud de cambio, modificación y obsoletización de documentos (FO-GC-02) • Hoja de entrenamiento de procesos (FO-GC-58) La institución se asegura que los procesos apoyan los objetivos estratégicos mediante la realización de los planes operativos los cuales son planificados y gestionados, a estos recurrentemente se le revisan los avances. Los POA's departamentales están vinculados al plan estratégico institucional. Evidencias:	
---	---	--

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.).	• Planes Operativos por departamentos • Plan estratégico institucional La institución involucra a los empleados y grupos de interés externos (empleadores, clúster del sector de interés) para diseñar y mejorar los procesos docentes (carreras) donde se mide la eficacia y la eficiencia de los procesos. Evidencias: • Creación de la carrera de dispositivos médicos • Minuta de reunión La institución a través del PACC contempla todos los recursos presupuestados requeridos en el año, los cuales están asociados directamente con los planes estratégicos y operativos. Evidencias: • POA institucional • PACC • Procedimiento de compras y contrataciones (PR-OP-01) • Plan estratégico institucional La institución a intervalos regulares realiza auditorías internas donde determina cambios en los procesos y la simplificación de los mismos, si es necesario. Evidencias: Informe de auditorías internas La institución posee la carta compromiso al ciudadano con la finalidad de que los grupos de interés estén enterados de los servicios que se ofrecen, los servicios descritos en la carta compromiso se monitorizan constantemente la eficacia de los mismos.	
--	---	--

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.	Además, con los acuerdos de desempeño y los planes operativos los cuales constantemente se revisa el cumplimiento. Evidencias: • Carta compromiso al ciudadano • Acuerdos de desempeño • Planes Operativos departamentales La institución evalúa y monitoriza el impacto de las TIC por medio de la plataforma interna (ORBI) y a través de ITLA Virtual. Evidencias: • Plataforma ORBI • ITLA virtual La institución está orientada a la mejora continua de sus procesos, es por esto que propicia los benchlearning tanto nacionales como internacionales, tanto para aportar a otras instituciones con buenas prácticas que se realizan en la institución, así como también a aprender nuevas metodologías de otras instituciones para mejora de los procesos internos. Evidencias: • Solicitud de benchlearning (Institución al ITLA) • Solicitud de benchlearning (ITLA a otra institución)	
---	---	--

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 ha identificado los outputs de los servicios que ofrece. Por medio de la carta compromiso al ciudadano define los	

	tiempos de entrega de servicios solicitados por el cliente/ciudadano. Evidencias: • Carta compromiso al ciudadano • Mapa de 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.).	La institución involucra a sus clientes para mejorar los procesos a través de encuestas de satisfacción, buzones de quejas y sugerencias, correo de calidad (calidad@itla.edu.do), oficina de acceso a la información, llamadas telefónicas, estas son las vías principales de comunicación con el ciudadano/cliente para hacernos llegar su opinión, conformidad, inconformidad o sugerencia de los servicios recibidos. Evidencias: • Informes de encuestas de satisfacción • Buzón de quejas y sugerencias • Correos de seguimientos a las quejas y sugerencias • Solicitudes de OAI	
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.	Recurrentemente la institución realiza mediciones de satisfacción a los clientes del servicio, mediante encuestas, buzones de quejas y sugerencias ubicados en las instalaciones, líneas telefónicas y correos con el fin de conocer la opinión de los clientes y realizar mejoras a los procesos para satisfacer las expectativas de los clientes. Evidencias: • Informes de encuestas de satisfacción • Buzón de quejas y sugerencias	

	• Correos de seguimientos a las quejas y sugerencias	
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.	La institución se esfuerza por presentarle al ciudadano/cliente nuevos servicios y mejoras de los que actualmente se tienen. Una muestra de esto es la creación de nuevas carreras técnicas y la reforma curricular de las carreras que se imparten actualmente. Evidencias: • Lanzamiento de las nuevas carreras • Reforma curricular • Boletín informativo • Correo de invitación	
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.	Evidencia: La institución involucra a los ciudadanos/clientes en el diseño, mejora y adecuación de servicios tomando en cuenta las quejas y sugerencias enviadas o depositadas en los buzones, en las encuestas de satisfacción	
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 dispone de varios medios para asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible para el ciudadano/cliente, entre estos tenemos, el portal de transparencia, la página web institucional, la oficina del libre acceso a la información y las redes sociales, así como también cuenta con el procedimiento de comunicaciones y manejo de informaciones. Evidencias: • Procedimiento de comunicaciones y manejo de informaciones (PR-GP-01) • Redes sociales • Portal de transparencia	

	• Página web institucional • Oficina del libre acceso a la información	
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, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	La institución promueve la accesibilidad a través del uso de las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube), página web institucional, así como también brochures y teléfonos fijos y WhatsApp, por cualquiera de estos medios el usuario puede obtener cualquier tipo de información que necesite acerca de los servicios que se ofrecen. Evidencias: • Brochure de la Carta compromiso al ciudadano • Página web institucional • Redes sociales	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	La institución posee distintos medios para que el usuario pueda expresar su queja o insatisfacción con algún servicio brindado: cuenta con buzones de quejas y sugerencias, correo de calidad para los fines, la línea 311, llamadas telefónicas, así como también se puede dirigir al departamento de calidad en la gestión para realizar su queja formal. Todas las quejas recibidas son registradas y se les da el debido seguimiento, todos estos medios están detallados en el procedimiento de quejas y sugerencias. Evidencias: • Procedimiento de quejas y sugerencias (PR-GC-07) • Registro de quejas y sugerencias	

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.	La institución ha definido la cadena de prestación de los servicios a la cual pertenece. Evidencias: • Plan estratégico institucional • Mapa de procesos • Carta compromiso al ciudadano	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	La institución ha coordinado y unido procesos con socios claves tanto del sector privado, público y no lucrativos. Evidencias: Convenios realizados con instituciones del estado, con instituciones no lucrativas y con instituciones del sector privado	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	La institución ha desarrollado un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de los servicios para facilitar el intercambio de datos. Evidencias: • Plataforma ORBI • Portal de empleabilidad	
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.	La institución realiza el análisis de ciudadanos clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos. Evidencias: • Solicitud de benchlearning • Realización de benchlearning a otras instituciones	

5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	La institución ha creado grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios para solucionar problemas. Evidencias: • Comité de calidad • Comité de ética • Comité de compras	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	La dirección y empleados tienen la oportunidad desarrollar, o comentar acerca de procesos actuales o sugerencias de mejora/eficiencia. Evidencia: Programa de Sugerencias, Formulario de sugerencias, información en el proceso de inducción.	
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).	La institución ha creado una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización que ayuda a la gestión eficiente y eficaz de los procesos misionales, de apoyo y estratégicos. Evidencias: • Autodiagnóstico CAF • Certificación ISO 9001-2015 • Gran Premio Nacional a la calidad 2012 • Talleres de calidad	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 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.).	82.0% Imagen y posicionamiento 2018 realizada por CID Latinoamérica y 83.0 satisfacción ciudadana realizada a través del MAP. Evidencias: - Informe de satisfacción de imagen y posicionamiento - Informe de satisfacción ciudadana La institución involucra y les da participación a los ciudadanos/clientes para mejorar sus procesos. Evidencias: - Informe de satisfacción docente y servicios académicos - Buzones de quejas y sugerencias - Correo electrónico calidad@itla.edu.do 85.6% Satisfacción servicios académicos superior 2018 Evidencias: Carta compromiso al ciudadano Informe de satisfacción servicios académicos 95.0% Índice de transparencia gubernamental. Evidencia: Índice de transparencia gubernamental Evidencia: 92.9% Satisfacción docente superior 2018, 85.6% Satisfacción servicios académicos superior 2018, 93.9% Satisfacción docente permanente 2018, 84.1% Satisfacción	

6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.	servicios académicos permanente y 89.4% Satisfacción clientes corporativos. Los servicios son valorados tomando en cuenta la diferenciación con las necesidades de los clientes. Evidencia: Los ciudadanos clientes expresan que el servicio personalizado tomando en cuenta sus diferentes necesidades en una escala de 8.81 de 10 La institución tiene al alcance de todos los ciudadanos/clientes las informaciones disponibles respecto a transparencia, informaciones relevantes acerca de los programas académicos, calidad, etc. Evidencias: Portal web institucional La institución posee varias vías de comunicación para recibir informaciones de nuestros clientes/ciudadanos 1. Líneas telefónicas 2. WhatsApp 3. Portal web 4. Las principales redes sociales (FB, IG, Twitter y YouTube) 5. Lobbies de atención al cliente (recepción de visitantes) 6. Diferentes encuestas de satisfacción 7. Buzones físicos 8. Correo electrónico http://calidad@itla.edu.do Evidencias: • Teléfonos de contacto, WhatsApp • Portal web, • Redes sociales (FB, IG, Twitter y YouTube)	
--	---	--

9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	• Fotos de Lobbies de atención al cliente (recepción de visitantes) • Informe de encuestas de satisfacción • Buzones físicos y correo electrónico para quejas y sugerencias http://calidad@itla.edu.do Se evidencia una frecuencia trimestral para superior, cuatrimestral para permanente y anual para clientes corporativos. Evidencias: • Informes de satisfacción de superior C1, C2, C3 • Informes de satisfacción permanente T1, T2, T3 y T4 • Informe de satisfacción clientes corporativos 2018 Evidencia: Según la encuesta de satisfacción ciudadana realizada a través del MAP, la institución obtuvo un 8.18% de 10% en la confianza que tienen los ciudadanos/clientes hacia la organización.	
--	--	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.	Como parte del procedimiento de creación de nuevas ofertas académicas en educación superior se requiere de la participación del clúster o grupo representativo de los grupos de interés como insumo para la aprobación en el Consejo Académico. La implicación es del 100% Evidencia:	

2. Sugerencias recibidas e implementadas.	Formulario de propuesta de diseño Evidencia: A pesar de que este espacio está abierto, al momento de la autoevaluación no contamos con sugerencias por los grupos de interés	No se cuenta con esta medición
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.	Evidencia: 85% de los estudiantes utiliza la innovación del sistema de reserva en línea para el servicio de transporte.	
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.	Evidencia: La revisión periódica a los grupos de interés es anual para la comunidad, anual para los egresados, anual para los empleadores	

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	91.9% es el promedio de satisfacción con el horario de los servicios ofrecidos en la institución, según la encuesta de satisfacción ciudadana a cargo del MAP. Evidencias: Informe de satisfacción ciudadana a cargo del MAP	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	8.09% de una valoración de 10% es el promedio de satisfacción con el tiempo de espera para ser atendido, según la encuesta de satisfacción ciudadana a cargo del MAP. Evidencias: Informe de satisfacción ciudadana a cargo del MAP	
3. Costo de los servicios.	Evidencia:	

4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	El Departamento de Educación Permanente es medido con los clientes corporativos y esta evaluación toma en cuenta la consideración con los precios la cual tiene un resultado de 83.75% La institución cuenta con diferentes medios de comunicación donde el ciudadano/cliente tiene disponible la información que necesite. Evidencias: • Carta compromiso al ciudadano • Redes sociales • Página Web • Líneas telefónicas • Oficina de acceso a la información	
---	---	--

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.	La institución cuenta con 9 canales de información. Evidencias: • Página Web • Portal de transparencia • Carta Compromiso • Facebook • Twitter • Instagram • YouTube • Boletines informativos • Murales La institución se preocupa por tener las informaciones precisas y claras disponibles para el ciudadano/cliente a través de los distintos medios de comunicación que posee.	

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.	Evidencias: • Página web • Líneas telefónicas • Redes sociales • Carta compromiso al ciudadano Se evidencia que los objetivos de la organización se encuentran en la síntesis del plan estratégico institucional colgado en la página web institucional. Evidencias: Página Web: www.itla.edu.do N/A La institución posee un 95% en el índice de transparencia gubernamental, además cuenta con el portal de transparencia, así como también un encargado de acceso a la información para que cualquier cliente/ciudadano solicite información que requiera. Evidencias: • Índice de transparencia gubernamental • Página Web	
--	--	--

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.	Se evidencian 10 días laborables para tramitar las quejas. Evidencia: Carta compromiso al ciudadano 0.3% de expedientes devueltos por errores o correcciones según la encuesta de satisfacción ciudadana. Evidencias:	

3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Informe de satisfacción ciudadana. Evidencia: De acuerdo a los compromisos asumidos en la Carta Compromiso, en el 2018 la institución obtuvo un 92.9% de satisfacción en el programa de superior, 94.16% de satisfacción en el programa de idiomas y un 100% de solicitudes respondidas en plazo establecido.	
--	--	--

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
I. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).	El ITLA monitorea de manera constante la imagen y rendimiento global de la organización de cara a los grupos de interés relacionados, sociedad y ciudadanos en general. Evidencia: Estudio de imagen y posicionamiento del Instituto Tecnológico de las Américas por la empresa CID Latinoamericana donde fue tomado en cuenta los siguientes grupos: Estudiantes del ITLA (82% de satisfacción), Egresados del ITLA (97% de satisfacción), Estudiantes de 4to año de bachillerato (87% de consideración), empresas capacitadas y empleadoras (71% de satisfacción) y padres con hijos (50% de satisfacción). Este levantamiento fue realizado en mayo 2018.	

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.	La institución involucra al personal en la toma de decisiones y en la elaboración de la misión, visión y valores, la participación se estima en un 95% del personal designado. Evidencias: • Minutas de reunión de Revisión por la Dirección • Minutas de reunión de Seguimiento de Plan Estratégico • Lista de asistencia de personal de nuevo ingreso en taller de inducción La institución vela por que todos los empleados conozcan la importancia del compromiso ético, es por esto que periódicamente se realizan talleres o charlas de sensibilización sobre estos temas. La participación del personal es de un 100% Evidencias: • Invitación al taller sobre ética • Invitación a charla de conflictos de interés • Entrega de Código de ética a colaboradores • Correos masivos a toda la institución. La unidad de acceso a la información mide el conocimiento y la percepción de este mecanismo de consulta. Evidencia: 95% de los colaboradores reconocen la Comisión de Ética Pública Institucional como un mecanismo de diálogo y consulta. Encuesta Interna sobre Conocimiento de la Ética en la Gestión Pública. CEP ITLA 2017-2019.	No se cuenta con esta medición
--	---	---------------------------------------

6. La responsabilidad social de la organización.	La responsabilidad social del ITLA en el sector Boca Chica se mide con frecuencia mínima anual tomando en cuenta los principales sectores y una muestra estadística representativa. Dentro de los criterios de evaluación se toma en cuenta la valoración de la contribución social de la organización. Evidencia: 90.48% de los encuestados califica la contribución entre los valores Elevada y Moderada contribución.	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 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.	Evidencia: La capacidad de los altos medios directivos para dirigir la organización se mide mediante la encuesta de clima laboral donde el 95% de los colaboradores calificaron el criterio “El liderazgo proporciona información necesaria para tomar decisiones en el desempeño de mi trabajo y cumplimiento de mis metas” como De acuerdo y Muy de acuerdo. El 100% de los empleados de la institución se evalúan por acuerdos de desempeño. Evidencias: Acuerdos de desempeño Mediante la encuesta de Clima Laboral el ITLA identifica la calidad del reconocimiento del esfuerzo en equipo e individual. Evidencia:	No se cuenta con esta medición.

5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	90.3% de los colaboradores indican estar “De acuerdo y Muy de acuerdo” con el reconocimiento de sus resultados. El enfoque del ITLA para los cambios y la innovación cuenta con los siguientes resultados. Evidencia: • En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios, presenta un pico de valoración positiva de 96.38 %. • En mi institución existen comités que captan nuevas sugerencias para mejorar, presenta un pico de valoración positiva de 84.34%. • Participo en la elaboración y la implementación de los planes de mejora que están dirigidos a mejorar el clima y la cultura de mi institución, presenta un pico de valoración positiva de 82.53 %. • Impulso cambios innovadores en mi área para mejorar la forma de trabajo, presenta un pico de valoración positiva de 93.97 %. • Mi supervisor me alienta a ser creativo y toma en cuenta otras formas de realizar el trabajo, presenta un pico de valoración positiva de 95.79 %.	
---	--	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

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

1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 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. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	El ambiente de trabajo en el ITLA referente a la gestión de conflicto tiene los siguientes resultados. Evidencia: Criterio de encuesta de Clima Laboral: En mi área conciliamos con respeto las diferencias que se presentan con los compañeros de trabajo, presenta un Pico valoración positiva de 93.38 %. El balance entre las cuestiones sociales y personales de los colaboradores es de gran importancia para el ITLA. Evidencia: Criterio de encuesta de Clima Laboral: En mi área conciliamos con respeto las diferencias que se presentan con los compañeros de trabajo, presenta un Pico valoración positiva de 93.38 %. Evidencia: Criterio de encuesta de Clima Laboral: En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres, presenta un pico de valoración positiva de 86.15 % Evidencia: Criterio de encuesta de Clima Laboral: En mi institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo, presenta un Pico valoración positiva de 93.37 %.	
---	--	--

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.	N/A	

2. Motivación y empoderamiento.	Evidencia: Un 98.19% de los colaboradores se identifican como conocedores del impacto de su trabajo, demostrando su nivel de empoderamiento con su participación en los procesos.	
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	En el ITLA los colaboradores tienen acceso a la formación en relación a los objetivos estratégicos de la organización mediante talleres realizados por el departamento de Planificación y Desarrollo. Evidencia: Listas de asistencia a talleres de planificación estratégica	

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). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	Evidencia: El promedio general anual del indicador de absentismo es de un 6%, y el índice de rotación de personal anual es de 4.88, esto en relación al comportamiento de las personas dentro de la institución. Evidencia: 95% de los empleados conforme a la muestra requerida realizaron la encuesta de clima laboral. Esto se evidencia en el informe emitido por el MAP. La institución realiza a todos los empleados evaluaciones de desempeño anual. Evidencias: Resultados de las evaluaciones de desempeño 2018.	No se cuenta con esta medición.

5.	Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Evidencia: 96.66% de los colaboradores encuestados en el levantamiento de Clima Laboral expresan que el uso de las tecnologías de la información y comunicación es indispensable.	
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).	Evidencia: 80% de participación en capacitación de Excel. 8/10 conforme a lo planificado	
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.).	La institución recibió 1 transcurso del actual año correspondiente al trato/servicio recibido. Evidencia: Buzón de quejas y sugerencias	
8.	Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	Frecuencia anual. Evidencia: Convocatoria de reunión. Relación de entrega de bonos.	
9.	Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	No se han reportados casos de dilemas éticos.	
10.	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	La institución promueve actividades para el mejoramiento de la salud de su personal. Evidencias: • Invitación a Jornada de salud • Hoja de asistencia	

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. 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	80.85% de los encuestados responden que la valoración de la contribución institucional está entre “moderada y elevada contribución” Evidencia: Informe de opinión comunitaria 2019 23.88% de los encuestados reconocen la contribución con generación de empleados como una forma en la que el ITLA ha contribuido a la sociedad. Evidencia: Informe de opinión comunitaria 2019 La percepción del impacto económico en la sociedad particularmente en el ámbito nacional coloca al ITLA 2do lugar en el criterio de valoración de la percepción del beneficio a la comunidad. Evidencia: Informe de opinión comunitaria 2019 Los valores de la percepción del impacto social es la siguiente: Acceso a la educación técnica 32.14%, Acceso a la tecnología 37.7%, Mejora de ingreso 3.95%, Posibilidad de empleo	No se cuenta con esta medición.

de energía renovable, etc.).	23.88%, Resolución de problemas comunitarios 2.83%. Evidencia: Informe de opinión comunitaria 2019.	No se cuenta con esta medición.
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.).	95% en el índice de transparencia gubernamental Evidencias: Índice de transparencia gubernamental	No se cuenta con esta medición
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.	Conforme a las mediciones de este cuatrimestre Enero-abril las mediciones. Evidencia: - Alcance de 316 mil personas 1.1M de impresiones en redes sociales (Que incluyen likes, comentarios, compartir)	

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional

Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. 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,	Para procesos de compras particulares como el caso de Combustible, se solicita en cumplimiento a la ley la certificación del ministerio medioambiente y se realiza una	

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.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 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). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 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).	planificación de actividades relativas a la preservación de recursos. Evidencia: Política y Plan de medioambiente El nivel de satisfacción con la relación de la comunidad con los líderes es de un 77.72%. Evidencia: Informe de opinión comunitaria 2019 Se han emitido 20 publicaciones en el cuatrimestre. Evidencia: Alcance de 316 mil personas 1.1M de impresiones en redes sociales (Que incluyen likes, comentarios, compartir) En el sector de Boca Chica se han entregado más de 19,500 becas para programas de extensión en tecnología e inglés Evidencia: Informe de Boca Chica Grande (Itla Cerca de ti) N/A Participación de representantes del cuerpo docente en proyectos de investigación internacional. Evidencia: Ficha de proyectos Evidencia: Conferencia “Biblioteca como soporte a la educación y la investigación” (21 de marzo, ITLA), “Poder de la inteligencia colaborativa” (10 de abril, Indotel), “Gestión de proyectos	No se cuenta con esta medición
--	--	---------------------------------------

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). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).	en ciencias de los datos (18 de mayo, ITLA), “La clave del desarrollo industrial de Japón” (14 de mayo, ITLA), “Introduction to internationalization and global learning: implications, challenges and opportunities for Technological Institutions in the Caribbean (16 de mayo, ITLA) El departamento de Recursos Humanos canaliza a la organización los siguientes programas en beneficio a la prevención de riesgos de salud: Evidencia: Azucar en equilibrio, Bienestar para ellas. El resultado de la responsabilidad social se refleja en una inversión de RD\$79, 727,700.00. Evidencia: Informe ITLA CERCA DE TI	
--	--	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	Los resultados de Output en 2018 son en educación superior 263 graduandos y 4871 egresados de educación permanente. El nivel de satisfacción anual de los servicios de formación es de 93% Evidencia: Encuesta de satisfacción de clientes, memoria institucional Para el ITLA, la más adecuada representación de los resultados en términos de outcome son los resultados del informe de empleabilidad	

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. 5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	donde se refleja que el 71% de los recién graduados de la promoción del 2018 están empleados. Evidencia: Informe de empleabilidad 10ma graduación. Evidencia: La institución cuenta con 1 certificación de la carta compromiso al ciudadano (3 servicios comprometidos), Certificación ISO 9001:2015 Se evidencias 2 auditoría internas en el 2018, 1 auditoría externa, 1 auditoría de parte del MESCYT, 1 auditoría de carta compromiso del MAP Evidencias: • Informes de auditorías • Certificaciones No se han realizado Benchmarking a la fecha El resultado de la innovación en los servicios del ITLA se mide mediante la creación de nuevas ofertas académicas como: Tecnólogo en Diseño Industrial, Diplomado en Ciencias de los Datos Evidencia: Actas/resoluciones del Consejo Académico.	No se cuenta con esta medición
---	---	---------------------------------------

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
a) La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.	Evidencia. Minutas de reunión de Revisión por la Dirección y Revisión de avances del	

b) 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). c) Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. d) Resultados de benchmarking (análisis comparativo). e) Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). f) Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). g) Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. h) Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). i) Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	cumplimiento del Plan Estratégico Institucional. Evidencia: La eficiencia de la organización referente a la gestión de los recursos disponibles se evidencia mediante el cumplimiento de la ejecución presupuestaria anual. Evidencia: Los resultados del desempeño de la innovación en nuestros servicios son: 45 estudiantes del diplomado en Ciencia de los Datos y 66 estudiantes en el tecnólogo de Sonido. No se han realizado Benchmarking a la fecha Se evidencia que se ha implementado la modalidad de gestión de pagos en línea en conjunto con la Tesorería de la República Dominicana y el proyecto SIRIT. Evidencia: Opción de pago en línea en plataforma académica ORBI Evidencia: La auditoría correspondiente al año 2019 no se ha ejecutado al momento de completar esta autoevaluación. Evidencia: A principios del año 2019, el ITLA se sometió a una auditoría externa por parte del INDOCAL, teniendo como resultado la otorgación de la certificación ISO 9001:2015. Evidencia: Certificado de renovación. Evidencia:	No se cuenta con esta medición.
---	---	--

j) Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.	Al momento de la autoevaluación, mayo 2019 la ejecución presupuestaria corresponde a un 28%. N/A (La inspección por Cámara de Cuentas no se ha realizado al momento de completar la autoevaluación. De todos modos, los procesos financieros son auditados por la unidad interna y la misma entidad de Contraloría de la República Dominicana	
k) Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se cuenta con esta medición.

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.