



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Comedores Económicos del Estado Dominicano

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.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 	<p>1-La institución tiene formulado su Plan Estratégico Institucional 2017-2020, el cual establece la revisión periódica de la misión, visión y valores (cada 4 años). En la metodología de trabajo se involucró a los grupos de interés. La Misión y Visión fueron reestructuradas y se encuentran colocadas en murales y en todos los documentos oficiales de la institución. (Evidencia: reuniones, agenda, lista de asistencia, minutas, fotos, correos. misión y visión anterior Vs la actual y el Portal de Transparencia).</p> <p>2. Tenemos un marco de valores bien definido, los valores están orientados al logro de los objetivos institucionales y basados en la transparencia y calidad del servicio público. Monitoreamos y evaluamos su cumplimiento al Código de Ética Institucional bajo las directrices de la DIGEIG. (Evidencia: Enunciado de valores, reuniones, circulares, portal de transparencia)</p>	

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p>	<p>3-La política Institucional establece que en todos los documentos y actividades oficiales se debe hacer mención del enunciado de la misión, visión y valores, tanto para los empleados como para los demás grupos de interés. (Evidencias: página web, mural, boletines, brochure, talleres, planes, proyectos, etc.).</p> <p>4-El Plan Estratégico Institucional (2017-2020) establece la revisión periódica de la misión, visión y valores siendo la última revisión realizada en el año 2017 en la cual se aplicó una metodología de trabajo que involucró grupos de interés. (Evidencias: Fotos, Informe de reunión.)</p> <p>5. La Institución cuenta con una Comisión de Ética y un Código de Ética dirigido a los servidores de la institución basado en la Ley de Función Pública No. 41-08 y en los lineamientos de la DIGEIG. (Evidencia: Reportes de Comisión de Ética/ Minutas, listados de participación, fotos)</p> <p>6-A través de los Controles Internos, el Código de Ética y el Manual de Inducción, tenemos una gestión que prevé la corrupción y los conflictos de intereses, cualquier inconveniente o conflicto se identifica por área y entonces se buscan las posibles soluciones o sanciones según lo establecido.</p>	
--	---	--

<p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>(Evidencias: Código de Ética, Manual de Inducción, Comunicaciones) 7-La institución promueve la confianza y el respeto mutuo entre la dirección, encargados departamentales y sus colaboradores, promoviendo las iniciativas de los mismos en base a orientación permanente de la MAE. (Evidencia: Circulares, reuniones y foto de trabajo en equipo)</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>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).</p>	<p>1-La institución tiene una estructura de gestión adecuada y acorde con nuestro Plan Estratégico, (Evidencia: Plan Estratégico, Manual de Cargos, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos.)</p> <p>2-La institución identifica las prioridades y los cambios necesarios para un mejor desempeño y logro de los objetivos. (Evidencia: Plan Estratégico, Manual de Procedimientos, minutas de reuniones, Informes a la MAE)</p> <p>3-Todas las unidades han elaborado sus POAs, con los cuales mensualmente cada departamento realiza un informe, reportando los resultados cuantificables de los objetivos. También con la implementación de la Carta Compromiso al Ciudadano la institución ha definido</p>	

<p>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”).</p> <p>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.</p> <p>6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p>	<p>las necesidades y expectativas de los ciudadanos. (Evidencia: Matriz del POA, Carta Compromiso al Ciudadano)</p> <p>4-La Institución, cuenta con la comisión de riesgo, y el soporte de la División de Planificación y Desarrollo donde se evalúan y analizan los objetivos establecidos en el Plan Estratégico y el POA; así como las Matrices de Riesgo, propuestas por las Normas de Control Interno (NCI) de la Contraloría General de la República. (Evidencia: Seguimiento POAs, Plan Estratégico, Matriz NCI, Matrices de Riesgo, Informes de Actividades Realizadas).</p> <p>5-La institución trabaja con la Guía de Autodiagnóstico CAF con la finalidad de implementar acciones de mejora en los puntos identificados (Evidencia: Guía CAF)</p> <p>6-La División de Tecnología de la Información y Comunicación realiza acciones para brindar a las distintas unidades las facilidades de una información más acabada y rápida, lo que nos ayuda a cumplir nuestros objetivos a la mayor brevedad posibles. Llevando nuestro Plan Estratégico alineado con la administración electrónica. (Evidencia: Plan Estratégico, Pagina web, Imagen del sistema de Contabilidad, Imagen</p>	
---	---	--

<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>sistema de Activo Fijos, enlaces en los sistemas)</p> <p>7-La MAE involucra diferentes áreas de la institución en diversos trabajos y proyectos con la creación de comisiones. (Evidencia: Cartas de creación de comités, Miembros de las diferentes comisiones.)</p> <p>8-A lo interno la institución mantiene una comunicación efectiva con todos los colaboradores a través de circulares y comunicados. Externamente se mantiene informado al usuario de las actividades y todo lo relacionado a las operaciones internas, siempre enfocado en la transparencia. (Evidencia: Circulares, Página web, Redes Sociales)</p> <p>9-La institución está trabajando arduamente con los controles internos y las mejoras de trabajo, brindando esto la oportunidad a nuestros encargados o líderes a que demuestren el compromiso asumido, implementando en sus áreas una cultura de innovación y mejoras dando seguimiento a las mismas, esto se realiza mediante la retroalimentación por comunicaciones, reuniones y capacitaciones. (Evidencias: Minutas de reuniones, formularios de Mejoras, Presentaciones de POAs, página web)</p> <p>10-La MAE y los encargados de los principales departamentos y divisiones comunican a todos los empleados de la</p>	
--	--	--

	<p>institución las expectativas y objetivos que motivan las nuevas iniciativas. (Evidencia: Talleres, Circulares, Comunicaciones)</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p>	<p>1-La Institución se rige bajo las diferentes Normas y Políticas, donde se establecen y se definen nuestros objetivos, tomando estos en cuentas los valores que nos rigen, estableciendo compromiso con los encargados, servidores, y proveedores, siendo ejemplo en cumplir las metas basándonos en los valores preestablecidos con la transparencia y eficacia, utilizando nuestro portal para subir nuestras informaciones al público con integridad y honestidad, se realizan reuniones que nos sirven para la evaluación de los objetivos. Evidencia: (POA, Portal, Valores de la Institución)</p> <p>2- Los encargados aceptan sugerencias del personal así como el personal de los encargados, sobre cambios o mejoras en los procesos, estos siempre basados en el respecto y la confianza, tomando en cuenta iniciativas de cooperación e involucramientos en el proceso de estas</p>	

<p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>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.</p> <p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p>	<p>mejoras. (Evidencia: Formulario de Sugerencias y quejas, Fotos de integración del personal)</p> <p>3-En nuestras normas y controles internos, tenemos definidos que para una mejor y eficaz información al personal utilizamos circulares, comunicaciones o nuestros murales, reuniones si lo amerita, así como los correos institucionales. (Evidencia: Circulares, correos de la Institución, Mural, Minutas, listado de asistencia)</p> <p>4-La Institución en su Manual de Cargos Y Funciones, están bien definidas las responsabilidades para cada puesto, se le ofrece apoyo necesario, contribuyendo con suministrar los recursos necesarios, equipos, asesorías, comunicación, capacitaciones. (Evidencia: Manual de Cargos, Capacitación, Fotos de áreas de trabajo)</p> <p>5-La MAE y los Encargados realizan actividades de retroalimentación con los colaboradores de las diferentes áreas, pueden ser desde reuniones, correos, llamadas. Utilizamos todos los medios que nos sean necesarios para cumplir con nuestros objetivos y lograr un mejor desempeño individual y grupal. (Evidencia: Evaluación del desempeño, circulares, murales, capacitaciones a empleados, listas de</p>	
---	---	--

<p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p> <p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p>	<p>asistencias, copias de certificados, minutas de reuniones.)</p> <p>6-La Institución cuando va a realizar un determinado trabajo, crea comisiones tomando en cuenta el potencial del empleado, la responsabilidad y sus competencias, esto nos ayuda animar y fomentar al personal a un mejor desempeño. (Evidencia: comunicaciones, correos electrónicos, minutas de actividades, fotos de actividades)</p> <p>7-La institución promueve una cultura de aprendizaje y respalda e incentiva a sus colaboradores a participar en talleres y actividades propias de sus competencias, que los ayuden a seguir avanzando en sus metas. (Evidencia: Talleres y capacitaciones realizadas, fotografías, lista de participantes, brochure de Programa de capacitaciones)</p> <p>8-La Institución tiene establecido las políticas de sugerencias, quejas y denuncias de los colaboradores y cualquier situación impropia, donde se revisan y analizan las recomendaciones y propuestas de los empleados. (Evidencia: Formulario de Sugerencias y Quejas)</p> <p>9-La Institución para reconocer y premiar los esfuerzos de nuestros</p>	
---	--	--

<p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>empleados tanto individual como colectivo son entregados bonos por desempeño, reconocimientos al esfuerzo y al trabajo tomando en cuenta el tiempo de labor y el esfuerzo para aprender y seguir avanzando, y entregas de medallas como reconocimiento. (Evidencia: certificado, fotos, pagina web)</p> <p>10-La institución trabaja muy de cerca con las necesidades de nuestros empleados, cuando estos lo manifiestan o las mismas circunstancias nos hacen partícipe, aportando acorde a las necesidades, tenemos programas especiales como son los novenarios, con el suministro de raciones. También gestionamos que los hijos de empleados puedan capacitarse al igual que los padres, contribuyendo así con una necesidad de estos, en algunos casos gestionamos ayudas con nuestros aliados estratégicos de otras instituciones. (Evidencia: permisos para actividades de los hijos, Apoyo en caso novenarios)</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p>	<p>1-La institución por medio de reuniones realiza análisis, definiendo así las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, las que son canalizadas</p>	

<p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> <p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p>	<p>a las áreas competentes. (Evidencia: Informes a la MAE)</p> <p>2. A través de las informaciones ofrecidas al Gabinete Social, la institución ha contribuido a definir políticas públicas en materia alimentaria. (Formulario de PNPSP, Plan Sectorial.)</p> <p>3. La División Jurídica da seguimiento a las unidades de la institución, para que estas cumplan con las disposiciones y normas de los organismos rectores. (Evidencia: Procedimiento aplicación de normativas legales)</p> <p>4. Los objetivos y metas de la Institución están alineados con las políticas públicas y el cumplimiento con las metas presidenciales asignadas (Evidencia: Plan Estratégico, Memorias de Gestión)</p> <p>5-La institución involucra a los políticos y a otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la institución, tenemos convenios entre instituciones del Estado donde le suministramos alimentos y ellos contribuyen con sus servicios, así como a los proveedores firman el acuerdo donde se comprometen a cumplir el Código de la Ética al participar en procesos de licitaciones. (Evidencia: Acuerdos, Acuerdo firmado por los proveedores)</p>	
--	--	--

<p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>7-La institución en desarrollo de los programas mantiene una alianza con los grupos de interés, como son los gubernamentales, no gubernamentales y organizaciones sin fines de lucros, así como el apoyo de la conformación de veedurías. (Evidencia: Acuerdos y Convenios firmados)</p> <p>8-Se participa en actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y otros grupos, donde se le ha hecho público agradecimiento al arduo trabajo realizado. (Evidencia: Fotos, Notas de Prensa, Publicaciones)</p> <p>9-A través de las informaciones publicadas en nuestra página web y la Carta de Compromiso al ciudadano la institución busca difundir en la población en general los servicios ofrecidos resaltando el trabajo y el reconocimiento de la institución en la sociedad. (Evidencia: Carta de Compromiso al Ciudadano, Pagina Web)</p> <p>10-En nuestra página web se pueden ver los productos y servicios que brindamos a toda la ciudadanía, además visualizar todos los programas y proyectos realizados y en agenda. (Evidencia: Pagina web, Fotos)</p>	<p>No se ha realizado</p>
---	--	---------------------------

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.	<ol style="list-style-type: none">1-La Institución ha identificado a los grupos de interés y les comunica los resultados a través de la página web. (Evidencia: Pagina web)2-Al momento de ofrecer servicios a grupos solicitantes de diferentes localidades, el Administrador General confirma un equipo con personas de diferentes áreas con el fin de realizar un levantamiento de las necesidades reales de los requirentes, (Evidencia: Informes de visitas, Informes de evaluación de solicitudes de comedores, cocinas móviles y/o expendios)3-La División de Control de Calidad realiza encuestas y entrevistas a los usuarios a fin de conocer la satisfacción con el servicio, sus necesidades y expectativas. (Evidencia: Formularios de Encuestas, Solicitudes de las diferentes organizaciones, informes visitas a localidades.)4-La División de Planificación y Desarrollo recibe de todas las unidades de la institución un informe de las	

<p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p>	<p>actividades realizadas cada mes para elaborar un informe general del desempeño de la institución (Evidencia: POA, Informe a la MAE)</p> <p>5- El Comité encargado de la elaboración del Plan Estratégico Institucional con la colaboración de todas las unidades de la institución realizó un análisis FODA para la formulación de los objetivos y metas incluidos en el plan. También la institución ha llevado a cabo la autoevaluación del Control Interno, basado en la Gestión de Riesgos en colaboración con la Contraloría General de la República. (Análisis FODA, Matrices de Riesgo de las unidades, convocatoria a reuniones, correos.)</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p>	<p>1-A partir de la misión y visión la institución se ha elaborado el Plan Estratégico Institucional correspondientes al 2017-2020. (Evidencia Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos Departamentales)</p> <p>2- A través de los resultados de las encuestas obtenidas la institución desarrolla una estrategia dando prioridad a las expectativas y necesidades de los grupos de interés (Evidencia:</p>	

<p>3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>Resultados de encuestas, Informes, Carta Compromiso al Ciudadano)</p> <p>3-La División de Planificación y Desarrollo ha identificado los procedimientos de todas las unidades principalmente las que ofrecen los servicios a los ciudadanos clientes, realizando propuestas de mejora y evaluando los efectos conseguidos luego de su implementación. (Evidencia: Manuales de Procedimientos, Informes)</p> <p>4-La institución asegura y gestiona los recursos materiales y financieros para el desarrollo de la estrategia institucional. (Evidencia: Plan Anual de Compras, Requisiciones, Compra de materiales y equipos, solicitudes de transporte, Pago de viáticos)</p> <p>5-La División de Planificación y Desarrollo con el Departamento Administrativo Financiero coordina y planifica los proyectos de la institución de acuerdo a los recursos disponibles y las necesidades de los grupos de interés. (Evidencia: Informes)</p> <p>6-La institución ha realizado un programa de manejo de residuos sólidos con el fin de contribuir a la protección del medio ambiente y fomentar el reciclaje en los empleados y los usuarios de los servicios de la institución. (Evidencia:</p>	
--	---	--

	proyecto de reciclaje, fotos, notas de prensa)	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-El Plan Estratégico Institucional fue elaborado tomando en consideración las prioridades, los proyectos a corto y mediano plazo y las modificaciones a la estructura organizativa a fin de garantizar el logro de los objetos. (Evidencia: Plan Estratégico Institucional, Informe de Plan Estratégico Institucional) 2-La División de Planificación y Desarrollo garantiza que las actividades, tareas y objetivos establecidos por las diferentes unidades de la institución este alineados con los objetivos del Plan Estratégico Institucional y los planes operativos departamentales. (Evidencia: Informes se seguimiento a los planes operativos , elaborado por la División de Planificación y Desarrollo, Planes operativos departamentales) 3-Se han elaborado los planes operativos departamentales en los cuales se indican los resultados esperados de cada unidad, con sus indicadores, actividades a realizar. (Evidencia: POAs, informes, reuniones.) 4-El Departamento Administrativo y Financiero, el Departamento de Recursos Humanos y la División de Planificación y Desarrollo coordina la realización de 	

<p>5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.</p> <p>6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>actividades con la MAE y todo el personal para dar a conocer los objetivos y planes de la institución (Evidencia: Fotos, Notas de Prensa)</p> <p>5-La División de Planificación y Desarrollo evalúa trimestralmente la ejecución de los POAs departamentales, para evaluar los logros de la institución y asegurar la implementación de la estrategia. (Evidencia: Informes de seguimiento al POA)</p> <p>6-Con la elaboración del Informe de Ejecución del Presupuesto Físico entregado a la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), la institución analiza la relación entre la producción y el impacto en los ciudadanos (Evidencia: Informe de ejecución)</p> <p>7-La División de Planificación y Desarrollo ha evaluado las necesidades de reorganización y mejora de la estrategia con la finalidad de cumplir con las disposiciones de las instituciones rectoras. (Evidencia: Informes a la MAE)</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>1-La MAE ha promovido la cultura de innovación y el benchlearning,</p>	

	realizando propuestas de innovación basadas en el éxito de organizaciones similares a nivel internacional (Evidencia: Notas de prensa, Firma de Acuerdo con el Programa Mundial Alimentos.)	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	2-La institución realiza informes trimestrales de los avances de los planes operativos, a partir de las cuales la División de Planificación y Desarrollo elabora un informe general con las novedades (Evidencia: Informe)	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	3-La MAE ha conformado varias comisiones integradas por encargados de distintas áreas para la implementación de nuevos proyectos que beneficien a todos los grupos de interés (Evidencia: Comisiones, Reuniones, Proyectos)	
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.).	4-La División de Planificación y Desarrollo ha formulado varios proyectos y programas. Los programas inician como proyectos piloto como es el caso del Programa de Ventas Populares (Evidencia: Proyectos Pilotos)	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	5-El Plan Anual de Compras y Contrataciones elaborado en base a las necesidades reales permite que cada unidad cuente con los insumos para realizar las actividades programadas. (Evidencia: Plan Anual de Compras)	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	6-Al igual que la MAE los empleados cuentan con los medios para comunicar	

	sus sugerencias y hacer propuesta de mejora de los procesos (Evidencia: Formularios de sugerencias, Citas.)	
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	7-El Portal web de la institución permite a los ciudadanos clientes registrar sus quejas, sugerencias y reclamaciones. (Evidencia: Pagina web Línea 311)	

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
<ol style="list-style-type: none"> 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, 	<ol style="list-style-type: none"> 1- El Departamento de Recursos Humanos analiza las necesidades del personal con la finalidad de una mejora continua (Evidencia: Informes a la MAE, evaluaciones). 2- El Departamento de Recursos Humanos realiza acciones para mantener en los empleados un equilibrio entre su vida laboral y su vida familiar y social. (Evidencia: Permisos para estudio, licencias) 	

<p>igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p> <p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p>	<p>3-En el proceso de reclutamiento y selección de personal se les aplican prueba a los candidatos para evaluar sus conocimientos y habilidades y que están se correspondan con el cargo al que aplica. Además de las evaluaciones de desempeño a todos los empleados. (Evidencia: formulario 16 FP, Pruebas de Inteligencias evaluación de desempeño).</p> <p>4-Recursos Humanos aplica los procedimientos establecidos en los reglamentos de aplicación de la Ley de Función Pública 41-08 para la selección, promoción y remuneración del personal. (Evidencia: Manual de Procedimientos)</p> <p>5- La institución realiza reconocimientos a empleados destacados en diferentes actividades durante todo el año, basándose en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño (Evidencia: Fotos, Certificados)</p> <p>6-La institución cuenta con un Manual de Cargos y un Manual de Organización y Funciones aprobados por el Ministerio de Administración Pública. (Evidencia: Manual de Cargos, Manual de Organización y Funciones).</p>	
--	--	--

<p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).</p>	<p>7- La institución promueve en sus empleados a la capacitación en tecnologías de la información. (Evidencia: Programación de cursos, certificados)</p> <p>8- El Departamento de Recursos Humanos a través de la División de Compensaciones y Beneficios Laborales comunica y orienta a todo el personal sobre el proceso de incorporación a carrera administrativa. (Evidencia: Circulares, Reuniones y formularios de evaluación).</p>	
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>1- A través de la evaluación de desempeño el Departamento de Recursos humanos evalúa las capacidades de cada empleado analizando a la vez las necesidades de la institución. (Evidencia: Evaluaciones de desempeño, Recomendaciones de los encargados)</p>	
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>	<p>2-El Departamento de Recursos Humanos realiza anualmente un programa de capacitación en base a las necesidades de la institución y comunica a todos los empleados los cursos</p>	

	disponibles (Evidencia: Programación de capacitación, circulares)	
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.	3- Los cursos ofrecidos son otorgados a los empleados en base a las necesidades de su área y la sugerencia del encargado. (Evidencia: Evaluaciones de desempeño, solicitud de cursos)	
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.	4- La mayoría de los encargados han realizado diplomados y cursos de habilidades gerenciales y liderazgo (Evidencia: Diplomado de Habilidades Gerenciales en INFOTEP, Curso de Liderazgo en INAP).	
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).	5-Los empleados de nuevo ingreso a la institución reciben inducción y orientaciones sobre los procesos de su unidad. (Evidencia: Manual de Inducción de Empleados)	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	6-Recursos Humanos en base a las competencias y habilidades de sus empleados y las necesidades de las distintas unidades realiza traslados a empleados con el fin de contribuir al logro de objetivos de la institución (Evidencia: traslado de empleados)	
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	7-Las institutos que ofrecen los servicios de formación a los empleados de la institución disponen en su oferta académica de cursos en línea, los que	

sociales).	permite a nuestros empleados conocer más acerca de métodos modernos de formación. (Evidencia: Certificados, solicitudes de cursos)	
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.	8-Los encargados de las unidades han recibido capacitación de la Contraloría General de la República en los relacionado a la Metodología de Valoración de Riesgo Institucional (Evidencia: Certificados, Fotos)	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se ha realizado
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se ha realizado

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.	1-La institución promueve el intercambio de ideas y el trabajo en equipo. (Evidencia: reuniones, Cartas de creación de comités)	
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)).	2-Mediante formulario de novedades se da la oportunidad de los empleados de hacer sugerencias y propuestas para la mejora de los procesos. (Evidencia: Formulario de novedades, sugerencias de los empleados)	

<p>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.</p>	<p>3-Los encargados de las unidades involucran a todos sus empleados en la elaboración de sus planes operativos. (Evidencia: Reuniones, POAs, Asociación de Empleados)</p>	
<p>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>	<p>4-Con la elaboración de los planes operativos departamentales los encargados acuerdan con sus empleados los objetivos y las tareas a realizar. (Evidencia: POAs).</p>	
<p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p>	<p>5-La institución realiza encuestas a sus empleados con el fin de obtener resultados para la toma de decisiones. (Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional)</p>	
<p>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.</p>	<p>6-Con la encuesta de Clima Organizacional los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos. (Evidencia: Encuesta de Clima Organizacional)</p>	
<p>7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p>	<p>7-La División de Compensaciones y Beneficios Laborales realiza charlas sobre seguridad laboral además de colocar en todas las oficinas afiches. (Evidencia: Fotos de actividades, afiches)</p>	
<p>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</p>	<p>8-El Departamento de Recursos Humanos otorga permisos y licencias a sus empleados siempre que estén debidamente justificados. (Evidencia: Permisos para asistir a clases, licencias por maternidad)</p>	

de organización y formación.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	9-A través de las donaciones de suplementos alimenticios y alimentos crudos a empleados con algún problema de salud (Evidencia: Listado de Beneficiarios)	
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).	10-La institución reconoce a sus empleados en diferentes actividades durante el año. (Evidencia: Fotos, certificados de reconocimiento)	

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.).	1-La institución cuenta con un registro de empresas proveedoras que por años han brindado un servicio a tiempo y de calidad a la institución (Evidencia: Listado de Proveedores)	
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.	2-la institución realiza acuerdos de cooperación con organizaciones públicas y privadas. (Evidencias: Acuerdos interinstitucionales)	
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.	3-La institución ha trabajado en colaboración con otras instituciones como son jornadas de prevención de enfermedades y actividades educativas. (Evidencias: Fotos, Notas de prensa)	

4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	4-La Administración General y la División Jurídica monitorea y evalúa de forma periódica la implementación y los resultados de los acuerdos (Evidencias: Informes)	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	5-La institución ha firmado acuerdos de cooperación con organizaciones públicas y privadas, con el fin de otorgar raciones de comida cruda o cocida a cambio de determinado producto o servicio. (Evidencias: Acuerdos interinstitucionales)	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	6-En los acuerdos de cooperación están definidas las responsabilidades de cada una de las partes. (Evidencias: Acuerdos interinstitucionales)	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		7-No se ha realizado
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	8-El Director General junto a un equipo de técnicos han realizado viajes al exterior con la finalidad de conocer innovaciones en lo relacionado a la producción de alimentos y programas de reducción de la pobreza y la desnutrición. (Evidencias: Informes, Fotos, Notas de Prensa)	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	9-La institución cumple con la disposición gubernamental de otorgarle un 20% de las compras a las pymes (Evidencia: Plan Anual de Compras y Contrataciones)	

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.).	1-La institución a través de su página web comunica a todos los grupos de interés sobre todo lo relacionado al funcionamiento de la institución. (Evidencia: pagina web, notas de prensa, publicaciones.)	
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.	2-La institución a través de su página web presenta a los ciudadanos todos los medios para canalizar sus necesidades e inquietudes como particulares u organizaciones. (Evidencia: página web, publicaciones.)	
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.	3-Comedores Económicos , presentó a los grupos de interés los medios a utilizar para canalizar sus sugerencias, quejas e inquietudes, además de la realización de encuestas y consultas. (Evidencia: Buzón de sugerencias, encuestas, solicitudes de citas).	
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	4-La División de Control de Calidad tiene a su cargo la realización de encuestas, sondeos (Evidencia: funciones del la División de Control de Calidad, Procedimiento de buzón de sugerencias)	
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	5-A través de la Oficina de Libre Acceso a la Información son publicado en nuestra página web todo lo relacionado al funcionamiento de la institución	

	(Evidencia: Informes, Notas de prensa, Informes de gestión)	
6. Definir y acordara 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).	6-A través de la página web de la institución los ciudadanos pueden colaborar a la gestión por medio a las denuncias y sugerencias realizadas. (Evidencia: Pagina web, buzón de sugerencias)	
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.	7-Comedores Económicos ha elaborado su Carta Compromiso donde se les presenta a los ciudadanos clientes los servicios ofrecidos por la institución. (Evidencias: Carta Compromiso)	
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.	8- En la evaluación de los proyectos ejecutados y los productos ofrecidos se realizan indagaciones para conocer los cambios demográficos y sociales de las localidades beneficiadas. (Evidencias: Informes de evaluación)	

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.	1-El presupuesto de la institución es formulado tomando en cuenta los objetivos estratégicos (Evidencia: Presupuesto Institucional)	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	2-El Departamento Administrativo Financiero con el soporte de Planificación y Desarrollo ha analizado e identificado los riesgos en todas las unidades del área administrativa a través	

	de la metodología de valoración de riesgo de la Contraloría General de la República. (Evidencia: Matrices de Riesgo Institucional)	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	3- A través de la página web de la institución es publicada la ejecución presupuestaria, las compras y las nóminas de empleados (Evidencia: Pagina web TRANSPARENCIA).	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	4-La Institución cuenta con la sección de Costos responsable de mantener actualizados los costos. (Evidencia: reportes de costos actualizados)	
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.).	5-La División de Planificación y desarrollo en coordinación con el departamento Administrativo Financiero elabora el presupuesto físico de la institución cuya ejecución es enviada trimestralmente a la Dirección General de presupuesto DIGEPRES (Evidencia: matriz de Presupuesto Físico, Informe de ejecución por programas)	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	6-Las distintas unidades del área financiera de la institución tienen claramente definidas sus funciones y responsabilidades las cuales están descritas en el Manual de Organización y Funciones (Evidencia: Organigrama, funciones de las unidades del área financiera, comunicaciones)	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	7-En la formulación de cada proyecto de la institución se toma en consideración los análisis de costo-beneficio, la	

	sostenibilidad y los controles del proyecto. (Evidencias: Proyectos y programas)	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	8-A través de la elaboración del informe de ejecución del Presupuesto Físico es analizado el avance y el logro de los objetivos establecidos en cada programa. (Evidencia: Matriz de Presupuesto Físico, Informe de ejecución por programas)	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las</p>	<p>1- La institución cuenta con un sistema integrado en el área financiera que permiten facilitar y agilizar los procesos. (Evidencia: Sistema de Donaciones, Sistema de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Caja, Sistema de Almacén General)</p> <p>2-La Oficina de Libre Acceso a la Información recopila las informaciones de todas las áreas de la institución, procede a su revisión y su publicación en el portal web de la institución, luego son archivadas adecuadamente, (Evidencia: Página web, Funciones de la OAI, así como los archivos correspondientes).</p> <p>3-Los encargados de las unidades firman acuerdos de confiabilidad, y La MAE realiza reuniones periódicamente con los</p>	

<p>necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).</p> <p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</p> <p>6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p>	<p>encargados donde da seguimiento a las actividades realizadas asegurando que las informaciones ofrecidas sean exactas y fiables. (Evidencia: reuniones con la MAE, acuerdos de Confiabilidad, informes).</p> <p>4- Contamos con correos institucionales, para mantener la comunicación entre empleados. Así como buzones de sugerencias, Formularios (Evidencia: Correo Institucional, buzones de sugerencias, Formulario de Novedades.)</p> <p>5-Comedores Económicos cuenta con manuales para garantizar el conocimiento del personal acerca del funcionamiento de la institución. (Evidencia: Manual de Inducción, Manual de Organización y Funciones, Manual de Cargos, Manual de Procedimientos.)</p> <p>6-Contamos con una página web donde brindamos las informaciones requeridas por la población y un buzón de sugerencias en el cual recibimos quejas y denuncias para el fortalecimiento de nuestra institución, así como la implementación de la revista Institucional y la Carta Compromiso al Ciudadano. (Evidencia: Pagina web, buzón de sugerencias, Revista Sobre Mesa y Carta de Compromiso al Ciudadano).</p>	
---	--	--

<p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>7-Tenemos establecido la firma de la Declaración Jurada de Confiabilidad de la Información , salvaguardas las informaciones en los casos que lo empleados cesen el trabajo, (Evidencia: Declaración Jurada de Confiabilidad)</p>	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>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.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora 	<p>1-La División de Tecnología de la Información tiene en agenda varios proyectos como son un Software para datos estadísticos y Antivirus corporativo. (Evidencia: Proyectos en agenda)</p> <p>4- Comedores Económicos hace uso intensivo de las TICs para el seguimiento y control de planes de trabajo, tareas asignadas, actividades formativas o capacitación. (Evidencia: Base de datos, lista de equipos)</p> <p>Base de datos Cursos online</p>	<p>2-No se ha realizado</p> <p>3-No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por 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 	<p>Proyectos de construcción y de remodelación)</p> <p>2-Las instalaciones de cada comedor a nivel nacional están ajustadas a las necesidades de los empleados, sus actividades y cultura de la localidad.(Evidencia: Proyectos de remodelación, planos, informes)</p> <p>3-La División de Servicios Generales trabaja en el mantenimiento de las instalaciones y los equipos de producción. (Evidencia: Ordenes de servicios de mantenimiento, reportes de la sección de Mantenimiento, Informes a la MAE)</p> <p>4-La institución realiza controles que garanticen el ahorro de combustible y la energía eléctrica, además la implementación de actividades de reciclaje (Evidencia: Proyecto de reciclaje, reportes)</p> <p>5-El Edificio Administrativo de la Institución al igual que el Comedor Económico de Los Mina cuenta con áreas de parqueo, y la ubicación permite la facilidad para el acceso al transporte público a empleados y ciudadanos clientes. (Evidencia: Planos, fotos)</p> <p>6-La institución ha implementado un proyecto de reciclaje y manejo de</p>	
---	---	--

<p>directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>desechos sólidos. (Evidencia: Proyecto de reciclaje)</p> <p>7-La institución ha facilitado las instalaciones de diferentes comedores económicos para la realización de actividades y de manera temporal a varias instituciones como el caso de AMET en el Comedor Económico de Bonaó. (Evidencia: Cartas de solicitud)</p>	
---	---	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> <p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p>	<p>1-La División de Planificación y Desarrollo ha documentado los procesos de todas las unidades de la institución (Evidencia: Manual de Procedimientos)</p> <p>2-Las responsabilidades se identifican y se asignan a los dueños de procesos. (Descripción del puesto, manual de funciones, manual de procedimientos)</p> <p>3- En las reuniones de mesa de trabajo se analizan y evalúan los procesos</p>	

<p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>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.).</p>	<p>tomando en cuenta factores críticos de éxito (Evidencia: Reuniones, Informes)</p> <p>4- La División de Planificación y Desarrollo revisa y analiza los procesos asegurando que estén orientados al logro de los objetivos de la institución. (Evidencia: Manual de procedimientos, Informes)</p> <p>5-Los empleados ha participado en el diseño y mejora de los procesos tomando en cuenta sus sugerencias y aclaraciones para mejorar los resultados esperados (Evidencia: Manual de procedimientos)</p> <p>6-Los objetivos son debidamente analizados, la MAE junto al Departamento Administrativo Financiero da prioridad para la asignación de recursos a los procesos más importantes. (Evidencia: Informes)</p> <p>7-La institución tiene actualizado su manual de organización y funciones, con el objetivo de ajustarlo a los nuevos procesos establecidos. (Evidencia: Manual de Organización y Funciones)</p> <p>8-Con la Cara Compromiso al Ciudadano la institución garantiza la satisfacción de los ciudadanos al estar permanentemente en la evaluación de los indicadores de resultados. (Evidencia: Carta Compromiso al Ciudadano, Encuestas, Informes a la MAE)</p>	
--	---	--

<p>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).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>9-Se monitorean y evalúan constantemente el Impacto de las TIC, a través de la constante revisión de las cuentas de servicios electrónicos. Evidencia: Informes de la División de Tecnología de la Información.</p> <p>10-La institución está al día acerca de los cambios de instituciones similares a nivel internacional con el objetivo de conocer innovaciones en lo relacionado a la producción de alimentos aplicando nuevos proyectos. (Evidencias: Cotizaciones de equipos industriales, proyectos de remodelación de instalaciones)</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p>1-Los productos y servicios están claramente Identificados en cada nivel de los diferentes Procesos. (Evidencia: Manual de Procedimiento)</p>	
<p>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, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p>	<p>2-Se estima la percepción de los usuarios respecto a calidad de nuestros productos a través de los buzones de sugerencias y encuestas, procurado ofrecer servicios que respondan a sus expectativas. (Evidencia: Encuestas, sugerencias de los ciudadanos clientes)</p>	
<p>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</p>	<p>3-A partir de las sugerencias recibidas de nuestros clientes usuarios se evalúan las</p>	

output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	acciones para la mejora de la calidad (Evidencia: Sugerencias de los ciudadanos clientes)	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.		No se ha realizado
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.		No se ha realizado
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.	6- Se asegura que la información adecuada y fiable este accesible a través de la Oficina de Libre Acceso y la División de Comunicaciones o comunicándose al Departamento de Producción (Evidencia: Pagina web)	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	7- Los usuarios manifiestan aceptación con la accesibilidad a la institución ya que se brinda el servicio en un horario adecuado además de que se distribuyen materiales informándoles sobre el funcionamiento de la institución. (Evidencia: Encuestas a usuarios clientes, revistas, broucher)	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	8- Existe varios canales de recepción de quejas, buzón de sugerencias y Línea 311. La OAI da respuesta a las quejas recibidas. (Evidencia: Estadísticas de la OAI)	

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.	1-La Institución cuenta con un Mapa de Procesos aprobado por el Ministerio de Administración Pública. (Evidencia: Mapa de Procesos)	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	2- Se coordina y unifican los procesos con socios claves, a través de la firmas de acuerdos de cooperación. (Evidencia: Acuerdos de cooperación)	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.		No se ha realizado
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.		No se ha realizado
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	5-Se crean comisiones mixtas entre los proveedores y la institución para la solución de los diferentes problemas. (Evidencia: Reuniones, Informes a la MAE)	
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).	6-La MAE promueve el trabajo entre las diferentes unidades con la creación de comisiones para la implementación de determinados proyectos. (Evidencia: Reuniones, Comisiones)	
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).	7- Se trabaja en la implementación de una cultura de trabajo que incluya la autoevaluación en las mesas de trabajo. (Evidencia: minutas de reuniones)	

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
<p>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).</p> <p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p> <p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p>	<p>1-A partir de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción aplicadas a los ciudadanos clientes, podemos concluir que las personas tienen muy buena percepción de la institución en todos los aspectos. (Evidencia: Encuestas de satisfacción aplicadas a los ciudadanos clientes)</p> <p>2-Las sugerencias de los ciudadanos clientes son analizadas y comunicadas a la MAE por la División de Control de Calidad, la OAI y la División de Planificación y Desarrollo. (Evidencia: Buzón de sugerencias)</p> <p>3-A partir de las encuestas y las opiniones de los ciudadanos clientes podemos afirmar que se sienten satisfechos con el acceso a los servicios ofrecidos. (Evidencia: Encuestas de satisfacción aplicadas a los ciudadanos clientes)</p> <p>4-La Oficina de Libre Acceso a la Información ha logrado atender y dar respuesta al 100% de las solicitudes de</p>	

<p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p>	<p>información realizadas a través de la página web. (Evidencia: Estadísticas de la OAI)</p> <p>5-En las encuestas de satisfacción aplicadas a los ciudadanos clientes, podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados consideran entre excelente y bueno la calidad de los servicios ofrecidos por la institución. (Evidencia: Encuestas de satisfacción aplicadas a los ciudadanos clientes)</p> <p>6-La institución ha realizado proyectos enfocados a grupos específicos (Evidencia: Donaciones a hogares de ancianos, donación de suplementos alimenticios etc.)</p> <p>7-La institución en su página web coloca a disposición de los grupos de interés todas las informaciones requeridas, obteniendo aceptación gracias a la facilidad para obtener las informaciones. (Evidencia: sugerencias recibidas)</p> <p>8-Los ciudadanos clientes utilizan los canales correspondientes para la recepción de información, y de acuerdo con las sugerencias recibidas tienen buena aceptación. (Evidencia: sugerencias recibidas, línea 311, correo de denuncias)</p> <p>9-La División de Control de Calidad realiza mensualmente encuestas de satisfacción a los ciudadanos clientes. (Evidencia: Encuestas realizadas)</p>	
--	---	--

10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	10-Los ciudadanos clientes tienen un alto nivel de confianza hacia los servicios recibidos, el 91% de los encuestados están satisfechos con la calidad del servicio. (Evidencia: Encuestas de Control de Calidad, mes de mayo 2019, Comedor Los Mina)	
---	---	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Los grupos de interés tienen gran implicación en el proceso de diseño de prestación de los servicios a través de sus sugerencias. (Evidencia: Informes a la MAE) 2-Las sugerencias de los ciudadanos clientes son analizadas y comunicadas a la MAE por la División de Control de Calidad, la OAI y la División de Planificación y Desarrollo. (Evidencia: Buzón de sugerencias) 5- Interacción de los encargados con los comensales respecto a su satisfacción con el servicio y el menú o productos entregados. (Evidencia: Encuesta) 	<ol style="list-style-type: none"> 3-No se ha realizado 4-No se ha realizado

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p> <p>3. Costo de los servicios.</p> <p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>1-Los ciudadanos encuestados muestran satisfacción con el horario de servicio en las diferentes áreas de la institución. (Evidencia: Encuestas de Satisfacción)</p> <p>2-Los ciudadanos encuestados muestran satisfacción con el tiempo de espera al momento de solicitar cualquiera de los servicios ofrecidos por la institución. (Evidencia: Encuestas de Satisfacción)</p> <p>3-Los ciudadanos encuestados muestran total satisfacción con el costo de los servicios ofrecidos. 99% de los usuarios satisfechos con la relación calidad/precio (Evidencia: Encuestas de Satisfacción, mes de mayo 2019, Comedor Los Mina)</p> <p>4-En la página web esta publicado el área responsable de la prestación de cada uno de los servicios ofrecidos. Evidencia: Pagina web, Carta Compromiso al Ciudadano</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número de canales de información y su eficiencia.</p> <p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p>	<p>1-Página web de la institución, contacto vía telefónica.</p> <p>2-Publicación oportuna de las informaciones a través de la página web en cumplimiento a los plazos establecidos por</p>	

<p>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p> <p>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</p> <p>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p>	<p>la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental DIGEIG. Evidencia: informaciones al día disponibles luego de 10 días de finalizar cada mes.</p> <p>3-Trimestralmente es publicado el informe del seguimiento al Plan Operativo de la Institución (Evidencia: Publicación en portal web)</p> <p>5-Actualmente el portal de transparencia tiene la calificación de un 100% (Evidencia: Calificación emitida por la DIGEIG)</p>	<p>4-No existe</p>
--	--	--------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</p> <p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</p>	<p>1-La OAI da respuesta a tiempo a los ciudadanos clientes que reportan quejas. (Evidencia: Estadísticas de la OAI)</p> <p>3-La institución cumple con los estándares de servicio.(Evidencia: Informe de Control de Calidad)</p>	<p>2-No Existe</p>

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-En general la institución cuenta con buena imagen ante los ciudadanos clientes y los demás grupos de interés. (Evidencia: Encuesta de satisfacción) 2-Según la encuesta de clima laboral casi la totalidad de los empleados conoce claramente los objetivos de la institución y participa en la toma de decisiones. (Evidencia: Encuesta de Clima Laboral) 3-Los encargados de las unidades involucran al personal a su cargo en las actividades de mejora. (Evidencia: Encuesta de Clima Laboral, Reuniones) 4-Los empleados considera que hay comunicación efectiva dentro de la institución. (Evidencia: Encuesta de Clima Laboral) 5-El Departamento de Recursos Humanos dispone de formularios de novedades para que los empleados puedan comunicar sus inquietudes (Evidencia: Formulario de novedades) 6-El Administrador General ha recibido reconocimientos de diferentes organizaciones por el apoyo brindado por la institución. (Evidencia: Fotos, Notas de Prensa) 	

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Los empleados consideran que los directivos tienen una clara visión de la organización. (Evidencia: Encuesta de Clima Laboral) 2-Buena aceptación por parte de los empleados acerca del diseño la gestión de los distintos procesos. (Evidencia: Manual de cargos, Encuesta de clima laboral, Encuesta de Carga de Trabajo) 3-Excelente sistema de evaluación de las personas y asignación de responsabilidades. (Evidencia: Manual de cargos, Encuesta de clima laboral, Encuesta de Carga de Trabajo) 4-Buenas prácticas de reconocimiento a los empleados. (Evidencia: Encuesta de clima laboral, Notas de prensa) 5-Personal dispuesto a la realización de cambios e innovación en las acciones que realizan. (Evidencia: Encuesta de Carga de Trabajo) 	
---	---	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 	<ol style="list-style-type: none"> 1-La mayoría de los empleados considera que cuenta con ambiente laboral favorable para realizar sus funciones. (Evidencia: Encuesta de clima laboral) 2-Los empleados consideran que el horario de la institución le permite atender siempre 	

<p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>	<p>sus necesidades personales gracias a la flexibilidad de horario. (Evidencia: Encuesta de Clima Laboral)</p> <p>3-Los empleados consideran que cuenta con oportunidad de ascenso en la institución, ya que existe la igualdad de oportunidades y un trato justo para todos los empleados de la institución. 87% considera existe un trato justo como parte de las acciones para mejorar el trabajo. (Evidencia: Encuesta de clima laboral)</p> <p>4- Gran parte de loa empleados considera que cuenta con buenas condiciones de trabajo y las herramientas y equipos necesarios para realizar sus funciones. (Evidencia: Encuesta de Clima Laboral)</p>	
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p> <p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>1- 80 Empleados en Carrera Administrativa</p> <p>2-Incentivos a empleados</p> <p>3-Difusion permanente de los objetivos estratégicos de la institución.</p>	

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal,</p>	<p>1-El Departamento de Recursos Humanos lleva los controles de asistencia y elabora</p>	

<p>número de quejas, número de días de huelga, etc.).</p> <p>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).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p> <p>4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p> <p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p> <p>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).</p> <p>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.).</p> <p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>reportes a la MAE sobre las estadísticas obtenidas. (Evidencias: Reportes)</p> <p>2-El Departamento de Recursos Humanos mide la participación e implicación de los empleados. El 90% de los empleados admite asiste a las actividades y eventos que realiza la institución. (Evidencia: Informes de asistencia a actividades de la institución, Encuesta de clima laboral.)</p> <p>3-El Departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones de desempeño a todos empleados. (Evidencias: Resultado de las evaluaciones)</p> <p>6-Un total de 566 empleados recibieron capacitaciones (Evidencia: Estadísticas de capacitación, Memoria institucional 2017)</p> <p>7-Estadísticas de capacitación</p> <p>8-La institución realiza reconocimiento a sus empleados en las celebraciones de aniversario, día de las secretarías y día de</p>	<p>4-No se ha realizado</p> <p>5-No se ha realizado</p>
---	---	---

<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p> <p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>las madres. (Evidencia: Fotos, certificados de reconocimiento)</p> <p>9- Evidencia: Informe de Comisión de Ética a la MAE.</p> <p>10-El personal participa activamente de manera voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social de la institución. El 90% de los empleados admite asiste a las actividades y eventos que realiza la institución. (Evidencia: Circulares, fotos, notas de prensa, Encuesta de clima laboral)</p>	<p>No existe</p>
--	---	------------------

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p>	<p>1-Impacto positivo en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos clientes.</p> <p>2-Apoyo a organizaciones comunitarias</p>	

<ol style="list-style-type: none"> 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 de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social. 	<p>3-La institución impacta positivamente las comunidades en extrema pobreza, lo que ha generado gran aceptación en los ciudadanos clientes. (Evidencias: Agradecimientos, reconocimientos al Administrador General)</p> <p>4-Impacto positivo con las actividades para promover la protección al medio ambiente a través del reciclaje y la gestión de residuos sólidos.</p> <p>5- Informes de evaluación</p> <p>6-Alta participación</p> <p>7-Buena percepción gracias a la implementación de controles normas que sancionan comportamientos no éticos.</p> <p>8-Alta participación en eventos culturales, deportivos, sociales, etc.</p> <p>9-Buena imagen gracias al resultado de los proyectos implementados.</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 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). 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Proyecto de manejo de residuos sólidos. Cada área de la institución cuenta con zafacones para la clasificación de los deshechos. 2-Buenas relaciones con líderes comunitarios y de diversas organizaciones. 3-Gran cantidad de artículos publicados en diversos medios destacando la labor de los Comedores Económicos. 4-Ayuda a personas afectadas por situaciones de emergencia y desastres naturales. 6-Participacion de los empleados en diversas actividades. El 90% de los empleados admite asiste a las actividades y eventos que realiza la institución. 7-Proyectos realizados que promueven el desarrollo y participación de los comunitarios. 	<p>5-No se ha realizado</p>

<p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>8-Charlas y talleres</p> <p>9-Distribucion de afiches de salud ocupacional</p>	<p>10.No se ha realizado</p>
---	---	------------------------------

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p>	<p>1- Informes de la División de Control de Calidad</p> <p>2- Informes de seguimiento a programas.</p> <p>3- Informes de la División de Control de Calidad. Todos los atributos de calidad identificados en la CCC sobre el 90%.</p> <p>4- Alto grado de cumplimiento de las partes en los diferentes acuerdos</p> <p>5- Informes de auditorías de gestión.</p>	<p>No se ha realizado</p>

7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	7- Informes de la División de Control de Calidad (Comedor de Los Mina y Cocinas Móviles).	
---	---	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Implementacion de la metodología de valoración de riesgos, en colaboración con la Contraloría General de la República. 2-Hemos administrado de manera justa los recursos disponibles, actuando de manera creativa para tener recursos humanos motivados y con conocimientos en cada una de las áreas. 3-Mayor satisfacción de los ciudadanos 4-Mejora en los procedimientos y controles de los diferentes programas y proyectos. 5-Alto grado de cumplimiento de las partes en los acuerdos de colaboración. 6- Informes de la División de Tecnología de la Información 7- Informes de auditorías de gestión. 8-Postulación al Premio Nacional a la Calidad. (Evidencia: Memoria de 	

<p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>Postulación al Premio a la Calidad 2014 y 2016)</p> <p>9- Informes del Departamento Administrativo y Financiero.</p> <p>10-(Informes de auditorías internas y externas)</p> <p>11- Informes del Departamento Administrativo y Financiero.</p>	
--	--	--

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