GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

INSTITUTO NACIONAL AZUCARERO

FECHA

25 de Junio 2019

Documento Externo
SGC-MAP

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 enorganizaciones 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 Miembrosde la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementacióny utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil deusar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y eldesarrollo 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 esteGuía, 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 ejemploscuya 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 EquipoEvaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuestopor 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 idóneopara alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad decompartirlas 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 delos 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 Ministeriode 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 leayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en laguía.

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 ejemploen cuestión.

Incluya evidencias. Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostradacomo 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 lacolumna 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 atodos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visióny valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	Tenemos formulada y desarrolla nuestra misión y visión Evidencia: Posteadas en la página web	No se ha socializado con empelados y grupos de interés.
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.		No se han definido los valores institucionales.
3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.	En esta institución tenemos varios medios donde aseguramos las comunicaciones con los empelados y los grupos de interés, evidencias, pagina web, correos, redes sociales y murales.	No tenemos buzones de sugerencias
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.		No se ha realizado
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.	Existe comité de ética. Comité de compras. Oficina de libre acceso a la información. Evidencia: Acta de conformación de los diferentes comités ética y designación comité de comité de compras Se han recibido el taller de la Ley 41-08 y los talleres del Régimen Ético y Disciplinario .	
6. Gestionar la prevención de la corrupción,	Existe comité de ética. Comité de compras.	No se ha conformado la Asociación de Servidores

identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.	Evidencia: Acta de conformación comité ética y designación comité de comité de compras	Públicos
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).	Se realizan reuniones. Evidencias: Convocatoria a reuniones, registro de participación.	No se ha realizado reuniones con todo el personal

SUBCRITERIO 1.2. Gestionarlaorganización,su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.	Tenemos organigrama, Manual de funciones, POA y Mapa de procesos. Evidencias: estructura y manuales	No tenemos la estructura organizacional ni el Manual de funciones actualizados El manual de proceso no ha sido revisando ni aprobado por el MAP.
2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.		No se ha realizado
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).		No se ha realizado
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").		No existe un sistema para gestionar la información institucional
5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de	Nuestra institución está en proceso de	

gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001.	autoevaluarse con la metodología CAF, evidencias, registros de participantes, y correos de coordinación	
6. Formular y alienar la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.		No se ha realizado
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.	Nuestras oficinas tienen equipos para gestionar, las evidencias son: computadoras, scaner, impresoras, proyectos y otros.	No está elaborado el manual de procesos y socializarlo.
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.	Tenemos correos electrónicos, tramitamos cartas y pagina web institucional, Evidencia: los diferentes portales y copias de las correspondencias recibida y enviadas foto del buzón evidencias, los buzón de sugerencias y redes sociales	
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.	Se hacen reuniones periódicas de seguimiento. Evidencia: lista de participación a reuniones.	
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.		No se ha realizado

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.	Nuestras autoridades participan en las actividades institucionales, evidencia: convocatoria reuniones.	
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.	Evidencia: reuniones.	

3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Se hacen circulares regulares. Evidencia: circulares.	
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.	Se hacen reuniones. Evidencia: convocatoria y lista participación.	
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.		No se evidencian las reuniones de retroalimentación entre los líderes y los empleados.
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.		No se evidencia
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.		No se evidencia una cultura de aprendizaje
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	Realizamos reuniones para retroalimentarnos, evidencia: listado participación, y minuta.	
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.		No tenemos política de reconocimiento individual ni por equipo
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.		No se ha terminado el plan estratégico.
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las	Se generan políticas a través de	

políticas públicas relacionadas con la organización.	Resoluciones. Evidencia: resoluciones.	
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.		No se ha realizado
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.		No se ha realizado
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.	Se toman decisiones en conjunto con sector privado. Evidencia: lista participación consejo.	
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.	Se realizan reuniones. Evidencia: lista de asistencia a las mismas.	
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.).	Estamos regidos con un consejo donde participan los gremios, sector privado y público. Evidencia: lista asistencia a reunión.	
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.		No se ha realizado.
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.	Tenemos una Página web actualizado. Evidencia: portada de pagina WEB	
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.		No se ha realizado.

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.	Nuestros clientes son del sector privado Evidencia: convocatorias y registros de reuniones.	No se evidencian las socializaciones periódicamente.
2. Recopilar, analizar y revisar deformasistemáticalainformaciónsobrelosgruposde interés, susnecesidadesyexpectativas y su satisfacción.		No se ha realizado.
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.		No se ha realizado.
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.		No se ha realizado.
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).	Nuestro comité de calidad ha sido capacitado en el Marco común de evaluación. Evidencia: formación comité calidad y los registros participantes e de las diferentes actividades relacionadas con la autoevaluación	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.		No se ha terminado el PEI.
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.		No se ha terminado el PEI.

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.	Tenemos un POA elaborado, evidencia POA institucional e informe de mismo. Evidencia: POA elaborado	
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	Aseguramos los recursos en base a la estrategia. Evidencia: presupuesto.	
5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.		No se ha realizado.
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.		No se ha realizado.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.	Tenemos implantados la estrategia y la planificación mediante la defunción de prioridades, evidencias: POA, Mapa de procesos y organigrama.	No se ha terminado el PEI.
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.	Los planes institucionales están definido Evidencias: POAN y a OAI	
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).		No se ha realizado.
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	Tenemos una comunicación fluida, se evidencia: mediante comunicación en reuniones y página web, murales.	
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.		No se ha realizado.
6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la "producción" (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).		No se ha realizado.
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.		No se ha realizado.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.		No se ha realizado
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.		No se ha realizado
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.		No se ha realizado
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).		No se ha realizado
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios parta la implementación de los cambios planificados.		No se ha realizado
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		No se ha realizado
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.		No existe.

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizarperiódicamentelasnecesidadesactualesyfuturasderecursoshumanos, teniendoencuentalasnecesidadesyexpectativasdelosgrupos deinterés y de la estrategia de la organización.		No se ha realizado la planificación de Recursos Humanos.
2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).	Los empelados son beneficiados con los permiso en caso de permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, evidencias: formularios y/o acción de personal	No se ha realizado.
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.	Se hace por vía de análisis y lógica. Evidencias: cvs empleados contratados.	No hacemos concurso públicos y ni de oposición
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.		No existe una política de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos
5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).	Evaluamos el desempeño de los empleados, evidencias: Matriz de las calificaciones	No se evidencia el reconocimientos a los empleados

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. 7. Prestarespecialatenciónalasnecesidadesdelos recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura. 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).	Tenemos manual de funciones. Evidencia: Manuel de funciones. Tenemos espacio físico adecuado y se han formado los empleados para los servicios online. Evidencia: fotos y lista participantes. Los empleados son hombres y mujeres, sin importar la raza, religión y sexo evidencias, expediente de los empleados	Nuestro Manual de funciones, No ha sido validado por el MAP.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificarlascapacidadesactualesdelaspersonas,tantoen elplanoindividual comoorganizativo,entérminosdeconocimiento,habilida desyactitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		No se ha realizado
2. Debatir,establecerycomunicarunaestrategiaparadesarro llarcapacidades. Estoincluyeunplangeneraldeformaciónbasadoenlas necesidadesactualesyfuturasdelaorganizaciónydelasper sonas.		No se ha realizado.

3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación yplanesde desarrolloparatodoslos empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No hemos realizado el plan de capacitación para todo el personal
4. Desarrollarhabilidadesgerencialesydeliderazgoasícomo competencias relacionalesdegestiónrelativasalaspersonasdelaorganización,los ciudadanos/clientesylossocios/colaboradores.		No se evidencia el desarrollo de habilidades gerenciales
5. Liderar (guiar) y apoyaralosnuevosempleados(porejemplo,pormediodel acompañamientoindividualizado(coaching),latutoríaola asignacióndeun mentor).		No hay proceso de inducción documentado, ni evidencias de personal de apoyo.
6. Promoverlamovilidadinternayexternadelosempleados.		No se tienen evidencias de los traslados de personal.
7. Desarrollarypromovermétodosmodernosdeformación (porejemplo, enfoquesmultimedia,formaciónenelpuestodetrabajo,formaciónpormedios electrónicos[e-learning], uso de las redes sociales).	Utilizamos las redes sociales para publica las informaciones relevantes de la institución Evidencias,: diferentes publicaciones realizadas	
8. Planificarlasactividadesformativasyeldesarrollodetécnicasdecomunicación enlasáreasdegestiónderiesgos,conflictosdeinterés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.		No se evidencia
9. Evaluarelimpactodelosprogramasdeformaciónydesarrollodelaspersonas y el traspaso de contenido a los compañeros,enrelaciónconelcostodeactividades, pormedio de la monitorización y delelanálisiscosto/beneficio.		No lo hemos realizado
10.Revisar la necesidad de promover carreras para las		No lo hemos realizado

mujeres y desarrollar planes en concordancia.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promoverunaculturadecomunicación abierta, dediálogoyde motivación para el trabajoen equipo.		No se evidencia la comunicación abierta y de dialogo abierto
2. Creardeformaproactivaunentorno que propicie la aportación de ideasysugerenciasdelosempleados y desarrollar mecanismos adecuados(porejemplo, hojasdesugerencias,gruposdetrabajo,tormentade ideas (brainstorming)).	Se hacen reuniones donde se plantean mejoras. Evidencia: lista de participación. Se realizo la encuesta de clima laboral.	
3. Involucraralosempleadosyasusrepresentanteseneldesarrollodeplanes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias,metas,diseñodeprocesosyenlaidentificación eimplantaciónde accionesdemejora.		No se ha realizado.
4. Procurarelconsenso/acuerdoentredirectivosyempleadossobrelosobjetivos ylamanerademedirsuconsecución.	Tenemos acuerdos de desempeño elaborado. Se discuten los planes y metas. Evidencia: lista reuniones, acuerdos de desempeño.	
5. Realizarperiódicamenteencuestasalosempleadosypublicarsusresultados, resúmenes,interpretaciones y acciones de mejora.	Se realizo encuesta de satisfacción. Evidencia: resultado encuesta.	No se han publicado los resultados.
6. Asegurarquelosempleadostienenlaoportunidaddeopinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte desus jefes/directores directos.	Encuestas y buzones. Evidencia: resultado de encuesta y fotos de buzones.	No hemos realizado la encuesta de clima
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	Existe plan de seguridad y se hacen regularmente operativos médicos. Evidencia: foto operativos y copia plan seguridad.	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por		No se evidencia por escrito.

ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.		No se evidencia por escrito.
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No existe.

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.).	Tenemos identificados nuestros socios claves. Evidencia: Permisos emitidos, expediente. Orden de compra.	
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.		No se tiene unos acuerdos firmados sobre la responsabilidad social.
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con		No se evidencia que los acuerdos estén firmados.

otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.		
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.		No se evidencia
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.		No tenemos ninguna APP
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.		No se ha realizado
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No se ha realizado.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.		No se ha realizado.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		No se ha realizado.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurarunapolíticaproactivadeinformación(porejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobrelas competenciasdedeterminadasautoridadespúblicas, su estructura yprocesos,etc.).		No se ha realizado.
2. Animaractivamentealosciudadanos/clientesaqueseorganicenyexpresen susnecesidadesyrequisitosyapoyaralas alianzas con ciudadanos, agrupacionesciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.		No se ha realizado.

3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.		**No se ha realizado del punto 3 al 8.**
4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).		
5. Asegurarlatransparencia del funcionamiento delaorganización así como de su proceso de toma de decisiones,(porejemplo,publicandoinformesanuales,dandoconferenciasde prensaycolgandoinformaciónenIntranet).		
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).		
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.		
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.		

SUBCRITERIO 4.3.Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinearla gestión financieraconlos objetivosestratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Nuestras gestiones financieras están neadas, E Evidencia: presupuesto.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No se ha realizado matriz de riesgos.
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Se cumplen todas las normativas. Evidencias: programaciones de metas icas, ejecución presupuestaria aprobada por nsejo.	
4. Asegurarlagestiónrentable, eficaz y ahorrativadelosrecursosfinancieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No se ha realizado
5. Introducir sistemas de planificación, de controlpresupuestario yde costos(porejemplo,presupuestosplurianuales,programa sde presupuestoporproyectos,presupuestosdegénero/diversidad, presupuestos energéticos.).	Tenemos presupuestos plurianuales. Evidencia: presupuesto plurianual.	
6. Delegarydescentralizarlasresponsabilidadesfinancierasmanteniendoun controlfinancierocentralizado.	Evidenciamos la delegación de funciones te la ausencia de un empleado. Evidencia: omunicación de delegaciones.	
7. Fundamentarlasdecisionesdeinversiónyelcontrolfinancieroenelanálisiscosto- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.		No se ha realizado.
8. Incluirdatosderesultadosenlosdocumentospresupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.		No se ha realizado.

SUBCRITERIO 4.4.Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollarsistemaspara	Página web bajo los últimos estándares de	Desarrollar espacio encriptado en las nubes.

gestionar,almacenar,manteneryevaluarla informaciónyelconocimientodelaorganizacióndeacuerdoconlaestrategiay losobjetivosoperativos.	calidad y mejora continúa. Evidencia: Sistema de red centralizado	
2. Garantizarquelainformacióndisponibleexternamentesea recogida,procesada, usadaeficazmente y almacenada.	Nuestro sitio web hecho en Joomla es actualizado frecuentemente por especialistas. También contamos con acceso a las diferentes redes sociales. Contamos con sistema de alojamiento físico de información, Nuestra información web tiene replicas en más de 100 países para evitar caída general evidencia: portales de comunicación on-line	No tenemos canales futuros con ChatBox
3. Controlarconstantementelainformaciónyelconocimientodelaorganización, asegurarsurelevancia,exactitud,fiabilidadyseguridad. Alinearla también conla planificaciónestratégicayconlasnecesidadesactualesyfuturasdelosgrupos deinterés.	Ante cualquier información a ser publicada es previamente consensuada con analistas de las áreas involucradas, evidencia, informe de revisión. Le damos seguimiento al calendario institucional para proyectar cada información relevante, evidencia: organización de los eventos	No hemos creado los canales alternos con inteligencia artificial
4. Desarrollarcanalesinternosparadifundirlainformaciónencascadaatodala organizaciónyasegurarsedequetodoslosempleadostienenaccesoala informaciónyelconocimientorelacionadosconsustareasyobjetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.).	La información son procesadas, de manera interna, evidencias: correos, web.	No hemos concluido la creación de una intranet
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).	Con mucha frecuencia hacemos retroalimentación de los temas que consideramos importantes para los empleados a nivel general, evidencias: anotaciones y correos.	No tenemos el uso de la intranet para este tipo de manejo
6. Garantizarelaccesoyelintercambiodeinformaciónrelevantecontodoslos gruposdeinterésypresentarladeforma sistemática y accesibleparalosusuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o	Nos aseguramos de la no exclusión en cada una de las charlas, seminarios o retroalimentación que se organiza en la institución, evidencia: convocatorias	No hemos desarrollado un Text to Speak para garantizar la inclusión de todos de la intranet desarrollar

con discapacidad. 7. Garantizarqueseretienedentrodelaorganización,enlamedidadeloposible, lainformaciónyelconocimientoclavedelosempleados,encasodequeéstos dejenlaorganización.	El acceso a la red es removido en caso de cancelación o suspensión, evidencia: correo de aviso	No hemos desarrollado sistema para controlar esta parte desde el área de Recursos Humanos

SUBCRITERIO 4.5.Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñarlagestióndelatecnologíadeacuerdoconlos objetivosestratégicosyoperativos.	Nos enfocamos en suplir tecnologías necesarias en cada uno de los procesos transversales, evidencia: compras de equipos	No tenemos desarrollar un sistema de work flow para el buen funcionamiento de los mismo
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.	En cada una de las tecnologías implementadas o servicios el ROI es uno de los factores principales, evidencia: sistemas informáticos de la institución	No existen un sistema automático que haga análisis del futuro en presente vía Inteligencia Artificial
3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.	Este es un punto que se evalua constantemente, podemos decir donde más retroalimentación realizamos, evidencia: Anotaciones	No tenemos una vía la tecnología Machine Learning asegurar este punto
4. Aplicardeformaeficientelastecnologíasmásadecuadasa:	Aunque la naturaleza de la empresa no se ejecutan proyectos con frecuencia servimos de apoyo en los mismos.	No se evidencia la utilización de las herramientas disponibles
✓ Lagestiónde proyectos ytareas	Aunque la naturaleza de la empresa no se ejecutan proyectos con frecuencia servimos de apoyo en los mismos	
✓ Lagestióndelconocimiento	Tenemos una base de conocimiento de algunos puntos	No se evidencias el usar de herramientas existente o desarrollo web
✓ Lasactividadesformativasydemejora	Con frecuencia hacemos retroalimentación de los puntos que consideramos relevantes	No se evidencia el desarrollo de App para tomar este punto
✓ Lainteracciónconlosgruposdeinterésyasociados	Este punto es ejecutado con frecuencia por la cercanía de los empleados y la poca cantidad	No tenemos creado el chatbox que manejen esta parte

✓ Eldesarrolloymantenimientodelasredesinternasy externas.	Contamos con una red centralizada de los diferentes terminales, evidencia: correos electrónicos enviados y recibido, página web, publicaciones en las diferentes redes sociales.	No se evidencias las mejoras en la red existente
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.	El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación está posibilitando un aumento de la productividad, derivado tanto de los esfuerzos en dicho sector como en la derrama que su aplicación tiene en otras áreas, lo cual motiva a que los esfuerzos tecnológicos no deban orientarse exclusivamente a la creación de grandes canales de información, sino a incrementar la calidad y productividad de los trabajadores involucrados, evidencias: correos electrónicos	
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.	Algunos servicios pueden ser auto servidos desde la web. Evidencia: pagina web, permisos otorgados via VUCE.	No se evidencia el seguimiento para identificar los servicios que podemos brindar en línea y crear canales tecnológicos para el mismo.
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.	Guardando el espacio como departamento estamos en constante actualización de conocimiento en el área de las tecnologías emergentes, evidencia: innovación de las publicaciones web.	No hemos creado programa para el desarrollo de áreas afines
8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.	Se ha implementado algunos puntos de este concepto,	No tenemos evidencias de este criterio.

SUBCRITERIO 4.6.Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Equilibrarlaeficienciayeficaciadelemplazamientofísicodel aorganizacióncon lasnecesidadesyexpectativasdelosusuarios(porejemplo, centralización versusdescentralizacióndelosedificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	Las instalaciones son adecuadas, tenemos un solo edifico para los servicios ofrecidos, estamos ubicado en la Av. Winton Churchill, con acceso de transporte público y con las áreas identificadas, para un fácil acceso de quienes requieran nuestros servicios. Evidencia: Fotos de las áreas.	
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.	Las instalaciones están adecuadamente, bien distribuidas. Evidencias: fotos de las áreas de la institución	
3. Asegurar un mantenimientoeficiente,rentableysostenibledelos edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	Esta todo en buen estado. Evidencia: Fotos de la actual remodelación.	
4. Garantizarelusoeficaz,eficienteysostenibledelosmediosdet ransporteylos recursosenergéticos.	Se dan mantenimientos periódicos a los vehículos. Evidencia: facturas.	
5. Garantizarlaadecuadaaccesibilidadfísicadelosedificiosde acuerdoconlas necesidadesyexpectativasdelosempleadosydelosciudad anos/clientes(por ejemplo,accesoaaparcamientootransportepúblico).	Tenemos parqueos suficientes. Evidencia: fotos.	
6. Desarrollarunapolíticaintegralparagestionarlosactivosfís icos,incluyendola posibilidaddeunrecicladoseguro,mediante,porejemplo, lagestióndirectao la subcontratación.		No se ha realizado una política para gestionar los activos fijos.
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad		No se evidencia.

local.		

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.	Tenemos Mapa de procesos. Evidencia: SISMAP	El mapa de proceso no está aprobado por el MAP como órgano rector de la Función Pública.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).	Están descritas en Manual de funciones. Evidencia, borrador	No esta validado por MAP.
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.		No se ha realizado.
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.		No se ha realizado.
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).	Se valido el Mapa en una reunión con el personal de interés. Evidencia: lista participación.	
6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.		No se ha realizado.
7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,	Tenemos procesos simplificados. Evidencia: Mapa.	

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.).		No se ha realizado.
9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).		No se ha realizado.
10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.		No se ha realizado.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.		No se ha realizado.
2. Involucraralosciudadanos/clientes eneldiseñoymejoradelosserviciosy productos (por ejemplo, por medio deencuestas, retroalimentación, grupos focales, sondesacercalosservicios yproductos y si son eficaces teniendo encuentaaspectosdegéneroydediversidad, etc.).		No se ha realizado.
3. Involucraralosciudadanos/clientesyaotrosgruposdeinterés eneldesarrollo delosestándaresdecalidadparalosservicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se ha realizado.
4. Involucraralosciudadanos/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. Involucraralosciudadanos/clienteseneldiseñoydesarrollode nuevos tipos de servicios interactivos, de entregadeinformación 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.		No se ha realizado.
7. Promoverlaaccesibilidadalaorganización(porejemplo,conhorarios de aperturaflexibles, documentosenvarios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos,Braille, tablones de noticias en formato de audio, etc.).	Los ciudadanos tienen acceso a nuestras informaciones, evidencias: Publicado en redes , pagina web y correos electrónicos	No está en los demás formatos solicitados.
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No se ha realizado.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.		No se ha Realizado.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Estamos integrados en la Ventanilla Única. Evidencia: copias de los servicios entregados.	
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	Se crean comisiones en el Consejo.	

organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Evidencia: Resolución de comisiones.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.		No se ha Realizado.
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).		No se ha Realizado.

CRITERIOSDE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Laimagenglobaldelaorganización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).		**No hemos realizados las mediciones correspondientes a estos 03 ejemplos**

4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).	Tenemos sistemas de medición, evidencias: SISMAP 6%, Nobaci 1%.	
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.).	A través de VUCE se miden los tiempos de respuesta a servicios. Actualmente estamos en 24 horas de respuesta en dichas mediciones. Evidencia: Estadísticas de VUCE DGA.	
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).	Ofrecemos el servicio de permisos de importación y exportación de azúcar y derivados. Además de estadísticas sobre producción y consumo., evidencias: informes	
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).	Toda la información de interés se mantiene actualizada en la página web. Evidencia: pagina web	No tenemos la medición
8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.		No se mide.
9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.		No se realizan encuestas.
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.		No se mide el nivel de confianza.

6.2. Mediciones de resultados.
Resultados enrelaciónconlaparticipación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Gradodeimplicacióndelosgruposdeinteréseneldiseñoylapres tacióndelosserviciosyproductosoeneldiseñodelosprocesosdetomad edecisiones. 2. Sugerenciasrecibidase implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadoresdecumplimientode cumplimiento en relación al		**No se hemos realizado las mediciones de los puntos (6.2)**

géneroy a ladiversidad 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.		

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos). 2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio. 3. Costo de los servicios. 4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.		**No hemos realizado las mediciones para saber los Resultados de la accesibilidad de la organización.** No tenemos la carta compromiso al ciudadano

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia. 2. Disponibilidad y precisión de la información. 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Favor agregar puntuación del sistema de transparencia y del SISMAP 6%, evidencia: Ranking SISMAP	No hemos realizado las mediciones para obtener los Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos No tenemos acceso a ver el porcentaje en el sistema de transparencia.

Resultados de los indicadoressobre la calidad de losproductosyla prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Númeroytiempo de procesamientodelasquejas. 2. Númerodeexpedientesdevueltosporerroresocasosque necesitenrepetirelproceso/compensación. 3. Cumplimientodelosestándaresdeserviciopublicados(porejemplo requerimientos legales).		**No tenemos la medición de estos 03 ejemplos**

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1.Mediciones de la percepción.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Laimagenyelrendimientoglobaldelaorganización(paralasociedad,los ciudadanos/clientes,otrosgruposdeinterés). 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.		No se hemos realizado las mediciones para obtener los Resultados en relación con la percepción global de las personas del criterio (7.1)

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con lossistemas de gestión:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Lacapacidadde losaltos y medios directivospara dirigirlaorganización(porejemplo,estableciendoobjetivos,asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH,etc.)ydecomunicar 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.		No se hemos realizado las mediciones para obtener los resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión

Resultados relacionadoscon la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Elambient edetrabajo(porejemplo,cómola gestióndeconflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. Elenfoquehacialascuestionessociales(flexibilidaddehorarios, conciliacióndelavidapersonalylaboral,salud). 3. Latomaenconsideracióndelaigualdaddeoportunidadesydeltratoy comportamientosjustosenlaorganización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.		No se hemos realizado las mediciones para obtener los Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo: (7.1)

Resultados relacionadoscon la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.		No tenemos la medición

SUBCRITERIO 7.2.Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadoresrelacionadosconel comportamiento de las personas(porejemplo,niveldeabsentismo oenfermedad,índicesderotacióndelpersonal,númerode quejas, número de días de huelga, etc.).		No se han realizado las mediciones del absentismo y la rotación
2. Indicadoresenrelaciónconlamotivaciónylaimplicación(p orejemplo,índices derespuestaalasencuestasdepersonal,númerodepropue stasdemejora, participaciónengruposdediscusióninternos).		No hemos trabajado con la encuesta de clima laboral
3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	Evaluamos el desempeño del personal de forma objetiva Evidencias: relación de empleados evaluados.	No hemos realizado la evaluación del desempeño por resultados
4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.		No hemos realizado las mediciones
5. Niveldeusodelastecnologíasdelainformaciónyla comunicación.		No hemos realizado las mediciones
6. Indicadoresrelacionadosconeldesarrollodelascapacidad es(porejemplo,tasas departicipaciónydeéxitodelasactividadesformativas,efic aciadela utilizacióndelpresupuestoparaactividadesformativas).		No hemos realizado las mediciones
7. Indicadoresrelacionadosconlascapacidades 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		No hemos realizado las mediciones

de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).		
8. Frecuenciadeaccionesdereconocimientoindividualyde equipos.		No hemos realizado las mediciones
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).		No hemos realizado las mediciones
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.		No hemos realizado las mediciones

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Concienciapública delimpactodelfuncionamientodela organizaciónsobrelacalidaddevidadelosciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputacióndelaorganización,(porejemplo,comoempleadoraocontribuyente alasociedadlocaloglobal). 3. Percepción del Impactoeconómicoenlasociedadenelámbitolocal,regional,nacionale internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras		No se han realizado las mediciones para saber el grado de percepción (8.1)

públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoquehacialascuestionesmedioambientales(porejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protecciónconta ruidosycontaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impactosocialenrelaciónconlasostenibilidadanivellocal,regional, nacionaleinternacional (porejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto enlasociedadteniendoencuentalacalidaddelaparticipación democráticaenelámbitolocal,regional,nacionaleinternacional (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 engeneralsobrelaaccesibilidadytransparenciadela 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.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Actividadesdelaorganizaciónparapreservarymantenerlosrecursos(por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social,gradodecumplimientodelasnormasmedioambientales, usode materialesreciclados,utilizacióndemediosdetransporterespetuososconel medioambiente,reducciódelasmolestias,dañosyruido,ydelusode suministroscomoagua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones conautoridadesrelevantes,gruposyrepresentantes dela 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 desventajapor ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados). 8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). 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		No se han realizado mediciones del rendimiento organizacional Indicadores de responsabilidad social: 8.2

alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).		No se han realizado mediciones
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).		No se han realizado mediciones
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.		
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.	La mayoría de los pagos a suplidores se hacen en menos de 30 dias. Evidencia: relación de cxp al día.	
5. Resultadosdelasinspeccionesyauditorias de resultados de impacto.		No lo hemos medido
6. Resultadosdelbenchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.		No lo hemos medido
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.		No lo hemos medido

SUBCRITERIO 9.2.Resultadosinternos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión		No lo hemos medido

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).		No lo hemos medido
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.	Evaluamos el desempeño, del personal Evidencias: evaluaciones	No lo hemos medido
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).		No lo hemos medido
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).		No lo hemos medido
6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).		No existe mediciones
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización.		No existe mediciones
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).		No existe mediciones
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.		No existe mediciones
10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.		No se evidencia medición
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).		No se evidencia medición

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