



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

**NOMBRE DE INSTITUCIÓN**

**PLAN DE ASISTENCIA SOCIAL DE LA PRESIDENCIA**

**FECHA**

**JULIO 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"> <li>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</li>   <li>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.</li>   <li>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.</li> </ol>	<p>Contamos con la misión y la visión entendiendo que somos una institución de respuesta, el PASP es una de las primeras instituciones en presentarse a prestar auxilio en las localidades donde es necesaria dicha asistencia.</p> <p><b>Evidencia:</b> En nuestra página WEB y en la recepción de la Dirección General se encuentran señaladas la misión y la visión.</p> <p>Contamos con valores alineados a la misión y la visión, nuestras acciones como institución van orientadas a suplir las necesidades de la población más vulnerable, en los momentos de mayor necesidad. .</p> <p><b>Evidencia:</b> Tenemos plasmado los valores en nuestra institución.</p> <p>Desde las máximas autoridades de la institución se trabaja con la concientización y el empoderamiento de todos los empleados, haciendo de su conocimiento la importancia de su trabajo y el valor de sus esfuerzos.</p> <p><b>Evidencia:</b> Emitimos circulares y se realizan reuniones periódicas con el personal al principio de jornadas de trabajo extendido y épocas de emergencia para darles a conocer las</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>situaciones de las personas que reciben las ayudas que ellos producen.</p> <p>Con voluntad férrea y tenacidad, desde las más altas instancias de la institución se fomenta la transparencia, honestidad y la defensa de las propiedades del PASP y se vela de manera incansable por que la institución reciba la calidad de los artículos y productos que compra para garantizar que los bienes que se proveen a la población menos favorecida sean dignos.</p> <p><b>Evidencia:</b> Se estableció el Comité de Calidad de la institución además se están perfeccionando los procesos de control interno.</p> <p>Contamos con el manual de ética de la institución, el mismo ya fue socializado con los empleados de la institución, con el comité de ética.</p> <p><b>Evidencia:</b> manual de empleados y circular de convocatoria.</p> <p>La institución está embarcada desde el inicio de la gestión en el establecimiento de los procesos de control interno, para así minimizar al máximo las fugas, brechas y actos dolosos en perjuicio del estado y de la población menos favorecida.</p> <p><b>Evidencia:</b> por medio de recursos humanos se está dando seguimiento al establecimiento del régimen consecuencias de las acciones cuestionables por parte de empleados en beneficio propio.</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>Los encargados son convocados con regularidad a reuniones con las máximas autoridades de la institución para rendir informes, elevar necesidades y recibir el apoyo necesario para la ejecución de una gestión de los recursos de manera eficiente y responsable.</p> <p><b>Evidencia:</b> Listas de asistencia.</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>Desde el inicio de la gestión las máximas autoridades están en trabajo continuo y arduo para la aplicación de la estructura organizacional de la institución que ya había sido aprobada por el MAP.</p> <p><b>Evidencia:</b> aplicación del organigrama de la institución.</p> <p>Se han creado mecanismos de gestión y control que no estaban establecidos que han contribuido a la mejora en la eficiencia de los servicios.</p> <p><b>Evidencia:</b> Conformación del comité de calidad de la institución según los lineamientos del MAP, ya enviado.</p> <p>Desde las más altas instancias de la institución se fomenta la evaluación de las capacidades del personal sin distinción de raza, género, orientación o religión, cada empleado es evaluado de acuerdo con las funciones asignadas.</p> <p><b>Evidencia:</b> los trabajos son asignados tomando en cuenta las capacidades del empleado.</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 alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua</p>	<p>Desde el inicio de la gestión se estableció la facturación automatizada de las donaciones, la sistematización de las nóminas de beneficiarios y la aplicación inmediata de las salidas sobre el sistema de manejo de inventario para tener información veraz y a tiempo.</p> <p><b>Evidencia:</b> Utilización del programa CIFSYS.</p> <p>En estos momentos nos encontramos en los procesos de sistematización y estandarización de los controles internos, satisfacción cliente interno/externo y gestión de la calidad con el fin de aumentar progresivamente la Gestión de Calidad en la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> Implementación y evaluación de los procesos y funciones por departamento.</p> <p>Constantemente, se incentiva desde las más altas instancias de la institución la colaboración y el trabajo en equipo, resaltando la importancia del trabajo en equipo y responsabilidad de cada miembro del equipo en el desempeño de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> lista de asistencia a reuniones de encargados de áreas y en conjunto.</p> <p>Desde las más altas instancias de la institución se fomenta la innovación tecnológica y procedimental para aumentar</p>	<p>No existe</p> <p>No existe</p>
---	---	-----------------------------------

<p>y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>la eficiencia y facilitar los procesos internos y externos.</p> <p><b>Evidencia:</b> implementación de programas informáticos tales como CIFSYS y JMS, además del manejo electrónico de las solicitudes y del Departamento de Ayudas Sociales.</p> <p>Se mantiene una retroalimentación constata de todos los procesos y metas de la institución para que los empleados estén conscientes de su compromiso y responsabilidad.</p> <p><b>Evidencia:</b> Listas de asistencia a Reuniones de seguimiento.</p>	
---	--	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<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>Desde las más altas instancias de la institución se impulsa el compromiso con los clientes externos por encima de otros actores de los procesos.</p> <p><b>Evidencia:</b> se instruye y aplica la medida de que los proveedores de la institución deben ser respetuosos y responsables de la entrega de los bienes y productos comprados de acuerdo a lo pagado por la institución, en caso contrario los productos no son recibidos en la institución.</p> <p>Los empleados son asignados a las tareas, más que por sus condiciones, orientaciones o preferencias, por sus capacidades, niveles de respuesta y compromiso con la eficiencia.</p> <p><b>Evidencia:</b> en la institución existen varios empleados con algún impedimento físico,</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>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p>	<p>que realizan trabajos en áreas donde no son puestos en peligro y al mismo tiempo rinden buenos resultados en sus labores.</p> <p>Fue realizada la Encuesta de Clima Organizacional de la institución, además de establecieron los buzones de sugerencias para empleados.</p> <p><b>Evidencia:</b> imágenes de los buzones, evidencia de la realización de la Encuesta de Clima Organizacional.</p> <p>De manera continua se da participación en la planificación y coordinación, a los empleados de mayor experiencia en la institución para que hagan sus aportes en distintas áreas de influencia y así tener siempre un buen equilibrio entre la innovación y la experiencia.</p> <p><b>Evidencia:</b> El fortalecimiento y saneamiento de los procesos internos que ya estaban establecidos de manera práctica. Después de realizada la Encuesta de Clima Organizacional, los resultados de la misma fueron socializados con los encargados departamentales, de divisiones y coordinaciones.</p> <p><b>Evidencia:</b> convocatoria para la socialización de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional.</p> <p>Dado que el Plan de Asistencia Social de la Presidencia es una institución de respuesta ante emergencias, los empleados son constantemente impulsados a tomar responsabilidades delegadas de su cargo frente a los ciudadanos para aumentar los niveles de asistencia efectiva.</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>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p><b>Evidencia:</b> cuando los equipos operativos son enviados a asistir a la población más vulnerable, los equipos son liderados por supervisores líderes que tienen la tarea de operar las situaciones en los distintos escenarios que se pueden presentar y dar los debidos informes, siempre gerencia dos y asistidos de cerca por sus superiores inmediatos.</p> <p>La institución está inmersa en su plan de capacitación y enseñanza de los empleados por áreas de competencias para aumentar su nivel de conocimientos y así fortalecer las áreas en las que laboran o para darles oportunidad de mejoras relacionadas con posiciones y beneficios.</p> <p><b>Evidencia:</b> cursos de secretariado para el personal necesario, incluyendo empacadoras del área de producción, con miras a que sean promovidas de área.</p> <p>De manera continua se da participación en la planificación y coordinación, a los empleados de mayor experiencia en la institución para que hagan sus aportes en distintas áreas de influencia y así tener siempre un buen equilibrio entre la innovación y la experiencia.</p> <p><b>Evidencia:</b> el fortalecimiento y saneamiento de los procesos internos que ya estaban establecidos de manera práctica.</p> <p>El Departamento de RRHH siempre está accesible y presto siempre a asistir a los empleados en momentos de emergencias y dificultad. Evidencia: cuando algún</p>	<p>No se ha realizado</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>En nuestra lista de beneficiarios recurrentes tenemos 106 organizaciones sin fines de lucro a las que entregamos reacciones de alimentos ciertos.</p> <p><b>Evidencia:</b> conduces de beneficiarios.</p> <p>Se están realizando campañas de información y difusión de las actividades y operativos.</p> <p><b>Evidencia:</b> difusión en las redes sociales.</p> <p>El equipo de relaciones públicas de la institución está en pleno desarrollo de una campaña de difusión y expresión de la marca institucional con el fin de dar a conocer nuestros servicios y el impacto de los mismos.</p> <p><b>Evidencia:</b> difusión de las informaciones en los medios de comunicación.</p>	<p>No existe</p> <p>No existe</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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<p>I. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>Desde el inicio de gestión se han realizado una serie de evaluaciones y levantamientos para transparentar las ayudas y así poder</p>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</li>   <li>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</li>   <li>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</li>   <li>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).</li> </ol>	<p>sanear, actualizar los listados y de esta forma incluir a otras instituciones que tienen la necesidad de recibir las ayudas y califican para esto.</p> <p><b>Evidencia:</b> presentación a las máximas autoridades de la institución de los listados saneados.</p> <p>Desde el inicio de gestión se han realizado una serie de evaluaciones y levantamientos para transparentar las ayudas y así poder sanear, actualizar los listados.</p> <p><b>Evidencia:</b> presentación a las máximas autoridades de la institución de los listados saneados.</p> <p>Por medio del saneamiento y la actualización de las informaciones de las instituciones que reciben las ayudas podemos completar la estructuración y sistematización de las mismas.</p> <p><b>Evidencia:</b> convocatoria a evaluación de distintas instituciones.</p> <p>Partiendo de los ejes estratégicos de la institución se está haciendo un levantamiento de información para agilizar la gestión de los procesos internos.</p> <p><b>Evidencia:</b> establecimiento del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Realización de un estudio FODA por área con asistencia de asesores externos de actúan de forma imparcial y metódica.</p> <p><b>Evidencia:</b> presentación del levantamiento de necesidades las máximas autoridades de la institución.</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</li> <li>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</li> </ol>	<p>Los ejes estratégicos de la institución están basados en misión, visión y valores, partiendo de esto continua la elaboración del POA.</p> <p><b>Evidencia:</b> PEI publicado en la página WEB de la institución.</p> <p>Siempre se circunscriben los compromisos, compras y planes de efcientización a partir de las proyecciones de compras que se realizan cada año.</p> <p><b>Evidencia:</b> PCA</p> <p>Siempre se realizan, dentro de las proyecciones del uso de recursos anualmente los cálculos para la posible respuesta a las emergencias que se pudieran presentar.</p> <p>Por la naturaleza de la institución las políticas de responsabilidad social vienen implícitas por base legal.</p> <p><b>Evidencia:</b> decretos 54-89, 179-05 y 246-16.</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>No existe.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> </ol>	<p>Partiendo del PEI y del POA se realizan evaluaciones de seguimiento periódicas para medir la eficiencia y la productividad de las acciones tomadas.</p> <p><b>Evidencia:</b> informes de seguimiento remitidos a las máximas autoridades.</p> <p>Los PEI y POA se han traducido en tareas y acciones que son ejecutadas con el fin de elevar el rendimiento de la institución frente a las necesidades sociales.</p> <p><b>Evidencia:</b> reorientación de los operativos y beneficiarios.</p> <p>Las acciones establecidas están dadas por el PEI y el POA.</p> <p><b>Evidencia:</b> PEI publicado en la página WEB de la institución.</p> <p>Implementación de la Gestión de la Calidad de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> establecimiento y aplicación de los procesos de control y gestión de la calidad.</p> <p>Implementación de la Gestión de la Calidad de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> elaboración de cronogramas de producción y entregas n tiempos específicos para medición de la eficiencia de la institución y los procesos.</p>	<p>No se ha realizado</p>

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	La institución está inmersa en el proceso de evaluación del PEI para fines de diagnóstico y medición de logros. <b>Evidencia:</b> mesas de trabajo internas con estos fines.	
--	---	--

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias )</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	La institución está inmersa en el proceso de evaluación del PEI para fines de diagnóstico y medición de logros. <b>Evidencia:</b> mesas de trabajo internas con estos fines.	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	La institución está inmersa en una jornada de trabajo colectiva intensiva para la revisión y normalización de los indicadores y el establecimiento de los procesos de control interno. <b>Evidencia:</b> listas de asistencia y mesas de trabajo para medición y evaluación de los indicadores.	
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Entre los planes de establecimiento de los procesos de control interno, está la necesidad de la automatización de dichos procesos para que sean monitoreados de forma constante y así poder verificar y medir los informes remitidos a los organismos de control de la institución. <b>Evidencia:</b> listas de asistencia y remisión de minutas de cada una de las reuniones de trabajo con estos fines.	

<p>4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).</p>	<p>Entre los planes de establecimiento de los procesos de control interno, está la necesidad de la automatización de dichos procesos para que sean monitoreados de forma constante y así poder verificar y medir los informes remitidos a los organismos de control de la institución. <b>Evidencia:</b> listas de asistencia y remisión de minutas de cada una de las reuniones de trabajo con estos fines.</p>	
<p>5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>	<p>Con la gestión eficiente de los planes, proyectos y programas y la implementación de las proyecciones presupuestarias se asegura la aplicación y disponibilidad eficiente de los recursos. Evidencia: seguimiento al plan de compras y contrataciones anual. <b>Evidencia:</b> ejecución del cronograma de compras.</p>	
<p>6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p>	<p>Los procesos de cambio son estructurados e impulsados desde las máximas autoridades de la institución y luego son evaluados para fines de resultado desde las estructuras básicas de la institución hacia arriba. <b>Evidencia:</b> proceso de evaluación de procesos de control interno y gestión de la calidad institucional.</p>	
<p>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.</p>	<p>Entre los planes de establecimiento de los procesos de control interno, está la necesidad de la automatización de dichos procesos para que sean monitoreados de forma constante y así poder verificar y medir los informes remitidos a los organismos de control de la institución.</p>	

	<b>Evidencia:</b> listas de asistencia y remisión de minutas de cada una de las reuniones de trabajo con estos fines.	
--	---	--

### **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li>   <li>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,</li> </ol>	<p>Debida gestión de los recursos humanos, ubicando el personal en cada una de las áreas a las que pertenece, asignando el personal necesario en cada una de las áreas, identificación de los perfiles por área de necesidad.</p> <p><b>Evidencia:</b> Emisión de circulares y acciones de personal donde se comunica la asignación de personal necesario en las distintas áreas de a institución.</p> <p>El levantamiento de necesidades de RRHH está orientado a dos vertientes, una que es la realidad actual y otra que s la proyección a futuro, partiendo del desarrollo de los ejes estratégicos de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> listas de asistencia y minutas de las reuniones con los encargados de áreas de</p>	

<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>la institución donde se resalta la necesidad de hacer la debida proyección del personal necesario para cumplir con los logros establecidos en los planes y proyectos de la institución.</p> <p>Se realiza una evaluación de capacidades y competencias así como la contratación y asignación de personal en distintas áreas de la institución para suplir las necesidades de fuerza laboral calificada para el cumplimiento de las tareas.</p> <p><b>Evidencia:</b> diagnostico que se realiza en las áreas de producción y almacenes para determinar la verdadera necesidad de personal y así poder cumplir con las proyecciones colectivas como institución.</p> <p>Realización de movimientos y asignaciones de personal calificado a diferentes áreas de trabajo de la institución, garantizando que cada área tenga el personal necesario para desarrollar sus labores.</p> <p><b>Evidencia:</b> acciones de personal reubicando empleados según sus capacidades y la necesidad real de los departamentos.</p> <p>Desde RRHH se impulsa a los empleados para realizar las actividades que tengan como resultado el mejoramiento e incremento de la calidad del desempeño laboral de los empleados.</p> <p><b>Evidencia:</b> reconocimiento público al buen desempeño de los empleados.</p> <p>Utilización del manual de funciones de cada de departamento y el manual de descripción de puestos de la institución para identificar los perfiles que sean necesarios en los</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>distintos departamentos de la institución.  <b>Evidencia:</b> Acciones de personal donde se ejecutan múltiples cambios de acuerdo con las necesidades internas de la institución.  Se realizan orientaciones y se implementan los mecanismos de gestión de los recursos humanos de la institución por medio de acciones concretas dirigidas a identificar las opiniones y necesidades del personal.  <b>Evidencia:</b> la implementación e incentivo del uso del buzón de sugerencias.  Desde las más altas instancias de la institución se fomenta la evaluación de las capacidades del personal sin distinción de raza, género, orientación o religión, cada empleado es evaluado de acuerdo con las funciones asignadas.  <b>Evidencia:</b> los trabajos son asignados tomando en cuenta las capacidades del empleado.</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>I. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>El levantamiento de necesidades de RRHH está orientado a dos vertientes, una que es la realidad actual y otra que es la proyección a futuro, partiendo del desarrollo de los ejes estratégicos de la institución.  <b>Evidencia:</b> listas de asistencia y minutas de las reuniones con los encargados de áreas de la institución donde se resalta la necesidad de hacer la debida proyección del personal necesario para cumplir con los logros</p>	

	establecidos en los planes y proyectos de la institución	
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.	Desde RRHH se implementa el plan de capacitación anual de los empleados, realizado partiendo de las necesidades de los ejes estratégicos de la planificación institucional. <b>Evidencia:</b> capacitaciones realizadas a la fecha.	
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.		No se ha realizado
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.	Desde RRHH se impulsa la orientación de los empleados a todos los niveles de la organización al apego a los procesos internos y de control interno para incrementar la eficiencia y satisfacción del ciudadano/ cliente y de los colaboradores internos. <b>Evidencia:</b> circulares informativas.	
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).	Al asignar o contratar personal a las diferentes áreas se realiza un coaching de introducción y orientación de los empleados. <b>Evidencia:</b> asignación de una persona de acompañamiento del área RRHH designada para estos casos.	

6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	RRHH se mantiene en constante vigilancia de los perfiles y de los empleados para garantizar el desempeño. <b>Evidencia:</b> monitoreo y reuniones de encargados periódicas, listas de asistencia.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).		No se ha realizado
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.	En la institución están bien establecidos los mecanismos de comunicación y gestión de los empleados con RRHH y en sus diferentes áreas, en la institución se presenta un porcentaje muy bajo conflictos de interés por la naturaleza de la misma, se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. <b>Evidencia:</b> Acciones de colaboración tomadas por RRHH para el cumplimiento de metas en común.	
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.		
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Desde las máximas autoridades y el liderazgo de la institución se impulsa el	

	trabajo en equipo y el dialogo entre los empleados. <b>Evidencia:</b> Listas de asistencia a reuniones con estos fines en los departamentos.	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	RRHH puso en funcionamiento el buzón de sugerencias interno y se estimula al empleado a hacer uso del mismo como una forma de que su voz sea escuchada.	
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.		No existe
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se ha realizado
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	RRHH está en la preparación de la encuesta de clima laboral. <b>Evidencia:</b> solicitudes, taller y gestiones realizadas con el MAP para estos fines.	
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.	RRHH puso en funcionamiento el buzón de sugerencias interno y se estimula al empleado a hacer uso del mismo como una forma de que su voz sea escuchada.	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	La institución cuenta con un centro de salud comunitario donde se atienden de manera preferencial a los empleados y los medicamentos y estudios de diagnóstico que son necesarios son suministrados de forma gratuita a los empleados. <b>Evidencia:</b> registros de asistencia de los empleados en el Centro de Salud Comunitario.	

<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 de organización y formación.</p>	<p>Desde RRHH se toman en cuenta las condiciones de vida de los empleados para la asignación de funciones. <b>Evidencia:</b> facilidades y horarios especiales para empleados con compromisos de estudios.</p>	
<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>	<p>Desde la alta gerencia se impulsa la atención y el cuidado de los empleados con algún tipo de discapacidad. <b>Evidencia:</b> accesos y facilidad de movimiento interno para personas con algún tipo de discapacidad.</p>	
<p>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).</p>	<p>La alta gerencia de la institución realiza reconocimiento por tiempo de servicio y reconocimiento de labores. <b>Evidencia:</b> reconocimiento por tiempo laborado realizado en la celebración del aniversario de la institución.</p>	

#### **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
<p>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.).</p>		<p>No existe</p>

<p>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.</p>	<p>Desde nuestro Centro de salud comunicatorio se fomenta el trabajo en colaboración con distintas instituciones del sector salud. <b>Evidencia:</b> acuerdos con SENASA, varios hospitales y PROMESE.</p>	
<p>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.</p>	<p>Cada día se fortalecen las relaciones interinstitucionales con bases y funciones similares para fines de cooperación mutua. <b>Evidencia:</b> colaboración con el COE, acuerdos con hospitales públicos.</p>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>Desde nuestro Centro de salud comunicatorio se fomenta el trabajo en colaboración con distintas instituciones del sector salud. <b>Evidencia:</b> acuerdos con SENASA, varios hospitales y PROMESE.</p>	
<p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p>	<p>En este momento estamos inmersos en un proceso de colaboración de las áreas de operaciones de las emergencias de la institución. <b>Evidencias:</b> listas de asistencia a mesas de trabajo con el COE y PMA con miras a acuerdos bilaterales.</p>	
<p>6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.</p>	<p>Cada una de las cooperaciones interinstitucionales cuenta con un directivo d enlace que mantiene los canales de comunicación abiertos y dinámicos. <b>Evidencia:</b> Intercambios con el COE, PMA, Hospitales, SENASA.</p>	
<p>7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.</p>		
<p>8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.</p>	<p>Cada una de las cooperaciones interinstitucionales cuenta con un directivo d enlace que mantiene los canales de comunicación abiertos y dinámicos.</p>	

	<b>Evidencia:</b> Intercambios con el COE, PMA, instituciones del gabinete social y gestión de riesgo.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	A la hora de evaluar las ofertas de los proveedores no solo se toma en cuenta el renglón económico sino también el cumplimiento de estos con sus compromisos sociales. <b>Evidencia:</b> Evaluaciones de las ofertas por parte del comité de compras.	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
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.).	Se fomenta diariamente la comunicación dinámica entre los potenciales usuarios y las autoridades de la institución. <b>Evidencia:</b> gestión de la OIA y procesamiento de las solicitudes y garantizar las respuestas por esta vía.	
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.	Se fomenta diariamente la comunicación dinámica entre los potenciales usuarios y las autoridades de la institución. <b>Evidencia:</b> gestión de la OIA y procesamiento de las solicitudes y garantizar las respuestas por esta vía.	
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

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.).		No se ha realizado
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).	Se fomenta diariamente la comunicación dinámica entre los potenciales usuarios y las autoridades de la institución. <b>Evidencia:</b> gestión de la OIA y procesamiento de las solicitudes y garantizar las respuestas por esta vía.	
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).		No se ha realizado
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.	La institución cuenta con un sistema de servicio y accesos para la solicitud de informaciones a través de medios electrónicos, vía telefónica y correspondencia.	
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.	La institución cuenta con procedimientos de seguimiento en los casos que así lo ameriten. <b>Evidencia:</b> se da seguimiento a los beneficiarios de las ayudas y así evaluar si se cumple con la expectativa por medio de la División 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.	El PAC va dado por las necesidades rojadas del PEI y el POA.	

	<b>Evidencia:</b> elaboración de cronograma de compras y contrataciones.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.		No existe
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Las ejecuciones presupuestarias son publicadas en la página WEB de la institución. <b>Evidencia:</b> Ver portal de transparencia.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	La institución maneja programas de presupuesto por proyecto un anual.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	La administración de los recursos de la institución se realiza de manera centralizada. <b>Evidencia:</b> la gestión de los recursos y su utilización se realiza a través del Departamento administrativo y financiero.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Desde las más altas autoridades de la institución se impulsa un manejo ético de los recursos de la institución. <b>Evidencia:</b> exigiendo y garantizando las correspondencias debidas de calidad y precio.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	<b>Evidencia:</b> el Departamento administrativo y Financiero y el Departamento de Planificación y Desarrollo realizaron una evaluación incluida dentro del POA donde se evidencia el impacto de la ejecución presupuestaria.	

#### SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</li> <li>3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</li> <li>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.).</li> <li>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</li> <li>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.</li> <li>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el</li> </ol>	<p>La institución cuenta con varios sistemas informáticos para control interno, manejo de inventario interno y externo y almacenamiento externo.</p> <p><b>Evidencia:</b> programas tales como PEZOA y JMS, además de la contratación de almacenamiento virtual.</p> <p><b>Evidencia:</b> La institución cuenta con sistema de almacenamiento virtual contratado.</p> <p>La institución cuenta con varios sistemas informáticos para control interno, manejo de inventario interno y externo y almacenamiento externo.</p> <p><b>Evidencia:</b> programas tales como PEZOA y JMS, además de la contratación de almacenamiento virtual.</p> <p><b>Evidencia:</b> La institución cuenta con los manuales de control interno y procedimientos que son socializados con los empleados.</p> <p>Se fomenta diariamente la comunicación dinámica entre los potenciales usuarios y las autoridades de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> gestión de la OAI y procesamiento de las solicitudes y garantizar las respuestas por esta vía</p> <p><b>Evidencia:</b> RRHH mantiene un archivo de personal que ya no está en la institución, por</p>	<p>No existe</p>

conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.	una razón u otra, para fines de control y consultivos.	
--	--	--

### 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"> <li>✓ La gestión de proyectos y tareas</li> <li>✓ La gestión del conocimiento</li> <li>✓ Las actividades formativas y de mejora</li> <li>✓ La interacción con los grupos de interés y asociados</li> <li>✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</li> </ul> <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando</p>	<p>La institución cuenta con varios sistemas informáticos para control interno, manejo de inventario interno y externo y almacenamiento externo.</p> <p><b>Evidencia:</b> programas tales como PEZOA y JMS, además de la contratación de almacenamiento virtual.</p> <p>Se realiza supervisión constante de los sistemas informáticos.</p> <p><b>Evidencia:</b> solicitudes de mejoras continuas a los proveedores.</p> <p><b>Evidencia:</b> utilización de programas de gestión de procedimientos de control interno.</p> <p><b>Evidencia:</b> gestión de la OAI y procesamiento de las solicitudes y garantizar las respuestas por esta vía</p> <p><b>Evidencia:</b> implementación de un programa de recepción, evaluación y seguimiento de</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado</p> <p>No existe</p>

<p>el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>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.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>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.</p>	<p>las entregas de ayudas sociales que permite evaluar y eficientica los tiempos y calidad de respuesta.</p> <p>Se habilitaron las opciones de gestión de servicios vía WEB y APP.</p> <p>El Departamento de TIC de la institución se mantiene en vigilancia u diagnostico continuo de las necesidades de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> instalación y actualización de sistemas de gestión de la información interna.</p> <p><b>Evidencia:</b> Desde el departamento de TIC y la alta gerencia se promueve el uso de las herramientas electrónicas con la finalidad de reducir a lo estrictamente indispensable las acciones de impresión.</p>	
--	---	--

#### SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p>	<p>En estos momentos la institución se encuentra en un proceso de remodelación y adecuación de la infraestructura física tanto del área de producción y los almacenes como el área administrativa.</p> <p><b>Evidencia:</b> procesos de licitación pública, proyectos en PAC del 2018 y planos propuestos.</p>	

<p>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.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>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).</p> <p>6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.</p> <p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Concepto de remodelación de oficinas administrativas basado en la transparencia. <b>Evidencia:</b> propuesta de diseño interior.</p> <p>El departamento de servicios generales cuenta con un calendario de limpieza y mantenimiento de cada una de las áreas de la institución, así como de los equipos y maquinarias. <b>Evidencia:</b> fichas de mantenimiento y fumigación.</p> <p>Dentro de la remodelación de las áreas de la institución se cuenta con la propuesta para la eficientización de las áreas de estacionamiento. <b>Evidencia:</b> planos propuestos aprobados.</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado</p>
---	--	---

**CRITERIO 5: PROCESOS**

Considerar lo que la organización hace para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</li> <li>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</li> <li>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</li> <li>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>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).</li> </ol>	<p><b>Evidencia:</b> La institución cuenta con los manuales de control interno y procedimientos que son socializados con los empleados.</p> <p><b>Evidencia:</b> La institución cuenta con los manuales de control interno y procedimientos que son socializados con los empleados.</p> <p>Los procesos de cambio son estructurados e impulsados desde las máximas autoridades de la institución y luego son evaluados para fines de resultado desde las estructuras básicas de la institución hacia arriba.</p> <p><b>Evidencia:</b> proceso de evaluación de procesos de control interno y gestión de la calidad institucional.</p> <p>Los manuales de procedimientos y control interno se realizaron y estructuraron en base a los ejes estratégicos de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> los manuales de control interno y de funciones de las áreas.</p> <p>Desde RRHH se impulsa la orientación de los empleados a todos los niveles de la organización al apego a los procesos internos y de control interno para incrementar la eficiencia y satisfacción del ciudadano/ cliente y de los colaboradores internos.</p> <p><b>Evidencia:</b> circulares informativas, socialización con los empleados de los procesos concernientes a cada área.</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>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><b>Evidencia:</b> RRHH cuenta con un presupuesto anual para capacitación y orientación de los empleados dirigido a incrementar el cumplimiento de los ejes estratégicos.</p> <p>Trabajamos arduamente en la eficientización del tiempo de respuesta como institución en todos los procesos internos.</p> <p><b>Evidencia:</b> Instalación de programas de control para agilizar los procesos internos, tales como el de manejo de correspondencia.</p> <p>La institución cuenta con su carta compromiso.</p> <p><b>Evidencia:</b> remitida al MAP.</p> <p>El Departamento de TIC de la institución se mantiene en vigilancia u diagnóstico continuo de las necesidades de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> instalación y actualización de sistemas de gestión de la información interna.</p> <p>La institución es parte de las organizaciones que participan en las mesas de trabajo con instituciones nacionales e internacionales con relación a la respuesta efectiva a las emergencias.</p> <p><b>Evidencia:</b> intercambio de correspondencia, listas de asistencia y confirmación de participación en dichas mesas de trabajo.</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Nuestra base legal nos indica que nuestro proceso más importante es la elaboración de las raciones de alimentos crudos, a partir de este todas nuestras ayudas, cronogramas y abastecimiento tiene como base principal dicho proceso. <b>Evidencia:</b> implementación de procesos, inversión de recursos.	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).		No se ha realizado.
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.		No se ha realizado.
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.	Las informaciones de los cambios, servicios y actualizaciones se encuentran la página WEB de la institución. <b>Evidencia:</b> portal de transparencia institucional.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles,		No se ha realizado.

documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tableros de noticias en formato de audio, etc.).		
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Las respuestas a las reclamaciones que se reciben vía medio electrónicos tiene un tiempo de respuesta dentro de los plazos establecidos por ley. <b>Evidencia:</b> portal de transparencia. Redes sociales.	

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

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Somos una institución de servicio social y respuesta. <b>Evidencia:</b> base legal y requerimientos prácticos.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Cada una de las cooperaciones interinstitucionales cuenta con un directivo d enlace que mantiene los canales de comunicación abiertos y dinámicos. <b>Evidencia:</b> Intercambios con el COE, PMA, Hospitales, SENASA.	
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.	En estos momentos tenemos un acuerdo practico de cooperación que nos permite garantizar la calidad de los productos comestibles que ofrece la institución. <b>Evidencia:</b> cooperación con INESPRES.	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.		No se ha realizado

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).		
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).	En estos momentos la institución se avoca a trabajar con las áreas de mejora a partir del autodiagnóstico. <b>Evidencia:</b> Realización de autodiagnóstico.	

## CRITERIOS DE RESULTADOS

### **CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES**

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

#### **SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción**

**Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</li> <li>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</li> </ol>	<p>En general la imagen pública de la institución es muy buena, pero se deben mejorar los tiempos de respuestas a las solicitudes, en estos momentos los mismos oscilan entre 30 a 90 días.</p> <p>Por la naturaleza de la institución, contamos con accesibilidad para personas con discapacidad.</p> <p><b>Evidencia:</b> accesos físicos en las edificaciones están ubicados en más de un 90 % de la institución.</p>	No se ha realizado.

<p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>Se fomenta diariamente la comunicación dinámica entre los potenciales usuarios y las autoridades de la institución.</p> <p><b>Evidencia:</b> Gestión de la OAI y procesamiento de las solicitudes y garantizar las respuestas por esta vía. En este momento el indicador de transparencia está en un 86 %.</p> <p>La institución trabaja en las mejoras continuas de los productos y servicios que se ofrecen.</p> <p><b>Evidencia.</b> Implementación de la Gestión de la Calidad según estándares de GCT. El cumplimiento de nuestro cronograma de entrega está en un 80 % mensualmente, desde el momento en que iniciamos las entregas regulares de donaciones este año. Los servicios y productos están clasificados por género, edad y necesidad.</p> <p><b>Evidencia:</b> los distintos programas de servicios.</p> <p>La institución cuenta con un personal calificado que orienta al ciudadano/ cliente ante los requerimientos de servicios.</p> <p><b>Evidencia:</b> área de información y recepción. Al 100% de los usuarios se les explica las veces que sean necesarias los procedimientos a seguir para la obtención de las ayudas que ofrecemos.</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado.</p>
--	--	--

## 6.2. Mediciones de resultados.

### Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</li> <li>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</li>   <li>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</li> <li>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</li> </ol>	<p>Ya están habilitadas las opciones para servicios en la pagina Web de la institución y estamos en proceso de la puesta en funcionamiento la aplicación móvil de los servicios de la unidad medica.</p>	<p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</p>

### Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</li> <li>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</li>   <li>3. Costo de los servicios.</li> </ol>	<p>Está establecido de manera institucional.  <b>Evidencia:</b> labores de 8:00 am a 4:00 m de lunes a viernes.</p> <p>La institución está trabajando arduamente en los tiempos de atención y respuesta a los ciudadanos clientes. Depende del tipo de servicio, para información se atienden de forma inmediata, para retiro de donaciones, desde 10 minutos a 1 hora.</p> <p>Nuestros servicios son totalmente gratuitos.</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado.</p>

4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	La información pertinente a los servicios esta publicada en la página WEB de la institución, además vía telefónica y presencial. <b>Evidencia:</b> página WEB institucional.	
--	---	--

### 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.	Web, redes sociales, teléfono, contacto directo. Web y redes sociales servicio continuo, vía telefónica y contacto directo en horarios laborables en la institución, *361 las 24 horas. Aunque la disponibilidad depende de nuestros bienes en inventario, dichas ayudas se planifican anualmente para asegurar la disponibilidad al momento de la necesidad. Usualmente respondemos a un 90% de las solicitudes aprobadas, de forma inmediata y cuando no disponemos . Mejora y revisión continúa hasta llegar a llegar a la medición óptima. <b>Evidencia:</b> Monitoreo constate de los indicadores y las acciones.	0 %.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	30 días, la institución está inmersa que el mejoramiento del tiempo de respuesta. No más de un 10 % de lo recibido.	

3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	<b>Evidencia:</b> Existe un mecanismo de saneamiento a la hora de la recepción de los expedientes y solicitudes.	
--	--	--

### **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:**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</li> <li>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</li> <li>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</li> </ol>	<p>En este momento se inició el proceso de encuesta a los clientes externos que acuden la institución para requerir distintos servicios.  <b>Evidencia:</b> encuesta que en curso que está realizando el Departamento de Planificación y Desarrollo.</p> <p>La institución cuenta con un personal comprometido con la misión, visión y valores de la institución.  <b>Evidencia:</b> resultados en mediciones de calidad del servicio. El 90 % del personal es comprometido con la misión de la institución.</p> <p>Se realizan esas de trabajo con los empleados de alto y medio nivel para traducir sus propuestas en posibles soluciones y mejoras.  <b>Evidencia:</b> listas de asistencia y minutas. El 95 % de los empleados y gerentes están involucrados en los planes de mejora de la institución.</p>	No se ha realizado

<p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p> <p>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p> <p>6. La responsabilidad social de la organización.</p>	<p>La institución vela por la ética de sus servidores e impulsa la disminución de los conflictos internos.</p> <p><b>Evidencia:</b> existencia del comité de ética de la institución.</p> <p>Por el tipo de institución tenemos altos estándares de medición de la responsabilidad social.</p> <p><b>Evidencia:</b> más del 90 % de nuestros programas y servicios van orientados a cumplir con la responsabilidad social que tiene nuestra institución.</p>	<p>No se ha realizado.</p>
---	--	----------------------------

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p>	<p>Desde las más altas instancias de la institución se fomenta la planificación, Implementación de los planes y la medición de la eficiencia de los mismos.</p> <p><b>Evidencia:</b> implementación de planes y procedimientos.</p> <p><b>Evidencia:</b> la institución cuenta con sus manuales de procedimientos, de funciones por áreas y de control interno.</p> <p>Tanto los encargados de áreas como RRHH está en monitoreo constante del rendimiento de los empleados.</p> <p><b>Evidencia:</b> evaluación de metas establecidas.</p> <p>Siempre que es necesario se incentivan y reconocen los esfuerzos de los empleados que responden en los momentos necesarios.</p> <p><b>Evidencia:</b> reconocimientos, reuniones y pagos de incentivos.</p>	

5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.		No se ha realizado
--	--	--------------------

### Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.).</li> <li>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</li> <li>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</li> <li>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</li> </ol>	<p>La institución vela por la ética de sus servidores e impulsa la disminución de los conflictos internos.  <b>Evidencia:</b> existencia del comité de ética de la institución.</p> <p>Desde RRHH se fomenta el cumplimiento de los horarios laborales y se garantizan las flexibilidades y consideraciones para casos extraordinarios que se puedan presentar.  <b>Evidencia:</b> formularios de solicitudes de RRHH.</p> <p>El levantamiento de necesidades de RRHH está orientado a dos vertientes, una que es la realidad actual y otra que es la proyección a futuro, partiendo del desarrollo de los ejes estratégicos de la institución.  <b>Evidencia:</b> listas de asistencia y minutas de las reuniones con los encargados de áreas de la institución donde se resalta la necesidad de hacer la debida proyección del personal necesario para cumplir con los logros establecidos en los planes y proyectos de la institución</p> <p>En estos momentos la institución se encuentra en un proceso de remodelación y adecuación de la infraestructura física tanto del área de producción y los almacenes como el área administrativa.</p>	

	<b>Evidencia:</b> procesos de licitación pública, proyectos en PAC del 2018 y planos propuestos	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</li> <li>Motivación y empoderamiento.</li> <li>Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</li> </ol>	<p>Tanto en las áreas como por RRHH se informa a los empleados de los procesos y requerimientos en los que se ve envuelta la institución en casos extraordinarios.</p> <p><b>Evidencia:</b> circulares motivacionales.</p> <p>RRHH dispone de presupuesto anual de acuerdo a las necesidades emanadas de los PEI y POA para formación y capacitación de acuerdo a las proyecciones realizadas.</p> <p><b>Evidencia:</b> Plan de capacitación anual.</p>	No se ha realizado.

### SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.).</li> <li>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).</li> <li>Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</li> </ol>		<p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado</p> <p>No se ha realizado.</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>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>Siempre que es necesario se incentivan y reconocen los esfuerzos de los empleados que responden en los momentos necesarios. <b>Evidencia:</b> reconocimientos, reuniones y pagos de incentivos.</p> <p>El personal de la institución siempre apoya en un alto porcentaje las actividades de responsabilidad social. <b>Evidencia:</b> participación en actividades internas tales como charlas de concienciación y de forma externa participan en los honores patrios, aniversarios y conmemoraciones.</p>	<p>No se ha realizado.</p>
---	---	--

## **CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

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

**SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.**

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</li> <li>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.).</li> <li>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.).</li> <li>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.).</li> </ol>	<p>A corto plazo, el Departamento de Planificación y Desarrollo de la institución se avoca a realizar encuestas aleatorias de satisfacción luego de realizadas las entregas de las donaciones.</p> <p>Existe una comisión que en estos momentos trabaja en la propuesta para manejo de desechos de manera sostenible. <b>Evidencia:</b> Comisión conformada</p> <p>Ante situaciones de emergencia la institución tiene como política abastecerse de insumos comprados en las localidades cercanas a los lugares a intervenir. <b>Evidencia:</b> compra de botellas de agua locales para responder en casos de emergencia y almacenadas in situ en los puntos de acopio.</p>	<p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado</p>

<p>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.</p> <p>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.).</p> <p>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.).</p> <p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>La percepción es muy buena.  <b>Evidencia:</b> Contamos con buzones de sugerencia y el nivel de transparencia y acceso a la información con la que contamos es positiva.</p> <p>La percepción es muy buena.  <b>Evidencia:</b> el nivel de transparencia, acceso a la información con la que contamos y respuesta ante emergencias con el que contamos.</p>	<p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p>		<p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</p>

<p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>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>La institución da un alto grado de importancia a las coberturas de los medios a las actividades y procesos internos.</p> <p><b>Evidencia:</b> convocatorias del equipo de relaciones públicas y operativos para dar respuestas positivas y rápidas a las coberturas negativas.</p> <p>La prioridad en las entregas de ayudas son los grupos sociales más vulnerables que ya están establecidos como beneficiarios.</p> <p><b>Evidencia:</b> Entrega de más de 200,000 raciones de alimentos cierto cada mes de forma directa a los grupos de interés.</p> <p>La institución no hace distinción étnica a la hora de realizar contrataciones de empleados, nuestra institución.</p> <p>Somos una institución de beneficios sociales, labor social y compromiso social, por tanto están implícitas en nuestras acciones a las obras de filantropía.</p> <p>Cada una de las cooperaciones interinstitucionales cuenta con un directivo de enlace que mantiene los canales de comunicación abiertos y dinámicos.</p> <p><b>Evidencia:</b> Intercambios con el COE, PMA, Hospitales, SENASA.</p> <p>El personal de la institución siempre apoya en un 80% las actividades de responsabilidad social. <b>Evidencia:</b> participación en actividades internas tales como charlas de concienciación y de forma externa participan en los honores patrios, aniversarios y conmemoraciones.</p>	<p>No se ha realizado.</p>
---	--	----------------------------

10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		No se ha realizado
---	--	--------------------

### **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.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>	
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).	A corto plazo, el Departamento de Planificación y Desarrollo de la institución se avoca a realizar encuestas aleatorias de satisfacción luego de realizadas las entregas de las donaciones.	No se ha realizado	
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).	A corto plazo, el Departamento de Planificación y Desarrollo de la institución se avoca a realizar encuestas aleatorias de satisfacción luego de realizadas las entregas de las donaciones.		
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.	<b>Evidencia:</b> contamos con un sistema llamado SGC.		
4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.			No se ha realizado
5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.			No se ha realizado.
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.			No se ha realizado.
7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.			No se ha realizado

#### **SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.**

<b>Ejemplos</b>	<b>Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
-----------------	---	------------------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</li> <li>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).</li> <li>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</li>   <li>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</li> <li>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</li>   <li>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.).</li> <li>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</li>   <li>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</li> <li>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</li> </ol>	<p>Departamento de Planificación y Desarrollo se encuentra realizando el informe de resultados de las ejecuciones de presupuesto</p> <p>Departamento de Planificación y Desarrollo y Gestión de la Calidad de la institución se encuentra realizando el informe de resultados/ impactos de las ejecuciones de presupuesto, los recursos humanos y las TICs.</p> <p><b>Evidencia:</b> A raíz de colaboraciones interinstitucionales con entidades como INESPRES y PMA hemos recibido asesoría valiosa en los temas de remodelación, eficientización y manejo de los almacenes de alimentos.</p> <p><b>Evidencia:</b> Desde el departamento de TIC y la alta gerencia se promueve el uso de las herramientas electrónicas con la finalidad de reducir al máximo los tiempos de respuesta, y agregar valor a la gestión de la información y comunicación.</p> <p>A corto plazo, el Departamento de Planificación y Desarrollo de la institución se avoca a realizar encuestas aleatorias de satisfacción luego de realizadas las entregas de las donaciones.</p> <p>Hasta el momento la institución no ha participado en premiaciones de gestión de la calidad y eficiencia</p> <p>Departamento de Planificación y Desarrollo se encuentra realizando el informe de resultados</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>de las ejecuciones de presupuesto. La Ejecución presupuestaria está en un 70 %.</p>	<p>No se ha realizado.</p> <p>No se ha realizado.</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.