



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

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

FECHA

Abril 2019

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

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

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

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

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|-----------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. | <p>Se creó la Filosofía Institucional revisada en diciembre 2015 en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020, con la participación facilitadores, encargados de Recursos Humanos y miembros MAP. Evidencia: Ver Política de Filosofía Institucional (INAP-PDG-001).</p> <p>Los valores éticos están establecidos en el Manual de Inducción, han sido socializados. Evidencia: Ver Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001) y la Política Filosofía Institucional (INAP-PDG-001).</p> <p>Plan Estratégico 2016-2020; Plan Operativo Anual 2016. Socialización PEI, Socialización de los valores en la Jornada de Integración y presentación, Estructura Organizativa 2016, Carnet de empleados. Evidencia: Ver carnet institucional</p> <p>Se hizo una revisión de la Misión y Visión en el 2015; misión y visión se presentan en documentos y publicaciones del INAP; también, contamos con murales en el lobby de la institución. Evidencia: Ver</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>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>Política de Filosofía Institucional (INAP-PDG-001), Manual de la Calidad (INAP-MDG-001), Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001).</p> <p>Las políticas de mediación se encuentran establecidas en el Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001) y en el Código de Ética Institucional (INAP-MOAI-001); así como también, en los reglamentos de aplicación de la Ley de Función Pública. Plan de Trabajo del Comité aprobado por la DIGEIG, constitución del comité de Ética.</p> <p>Evidencia: Ver Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001) , Código de Ética Institucional (INAP-MOAI-001).</p> <p>Contamos con el Comité de Ética; Código Ética Institucional. Se realizan Charlas de orientación del régimen ético y disciplinario. Sección de Transparencia en página web. Evidencia: Ver Página web www.inap.gob.do, Código de Ética Institucional (INAP-MOAI-001).</p> <p>Las normas están establecidas en el Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001), Código de Ética Institucional (INAP-MOAI-001); Actividades de Integración, socialización del Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001).</p> <p>Evidencia: Ver Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001), Código de Ética Institucional (INAP-MOAI-001).</p> | |
|--|--|--|

SUBCRITERIO I.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. | <p>Estructura Organizacional 2017. Manual de Organización y Funciones Actualizado. Evidencia: MOF 2017</p> <p>Estructura Organizacional 2017, cambios físicos, rotación e incorporación de personal. Manual de Cargos Evidencia: Ver Manual de Cargos aprobado</p> <p>Contamos con un POA por área donde se establecen los indicadores. Evidencia: Ver Matriz POA 2016-2020.</p> <p>Contamos con la Guía metodológica para la gestión de riesgos, y Política de Control Interno. Evidencia: Política Control Interno (INAP-PAF-002).</p> <p>Hemos realizado el autodiagnóstico del Modelo CAF. Implementación de 5S, contamos con un sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2015, Certificaciones de la OPTIC, la A-1 E-3, tenemos la certificación de MOS. Evidencia: Sistema de Gestión de Calidad ISO9001-2015 en implementación,</p> | <p>No existe evidencia de gestión por procesos.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.</p> <p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.</p> <p>9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p> | <p>Política de la Calidad (INAP-PPD-002), Implementación de las 5S carpeta física con sus listados de asistencia.</p> <p>Marco común de evaluación (CAF) y normas básicas de control interno de la contraloría general de la república.</p> <p>INAP Virtual, Sistema de Compras y Contrataciones, SISMAP, SIGOB, SIGEF, SASP, TRE Evidencias: Ver sistemas antes mencionados.</p> <p>Implantación del Sistema de Gestión de Calidad. Evidencia: Manual de la Calidad</p> <p>Agenda Institucional (Semanal), MS Outlook, Office 365 en implementación y comunicaciones internas, tenemos la Política de Comunicaciones Institucional. Evidencia: Ver política Comunicación Institucional (INAP-PC-001).</p> <p>Realizamos actividades de integración; encuesta de Clima y Cultura Organizacional; encuentros de la Dirección General con empleados, Procedimiento Revisión por la Dirección (INAP-DG-002) del SGC. Evidencia: Ver convocatorias de encuentro con los empleados y Procedimiento Revisión por la Dirección (INAP-DG-002)</p> <p>Reuniones con encargados y generales (con el personal); comunicaciones y memorándums internos; encuentros de la Dirección General con empleados. Reuniones con encargados de Recursos Humanos de las instituciones públicas.</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| | Evidencia: Ver convocatoria y minuta de reuniones con encargados, convocatoria de reunión con todo el personal. | |
|--|---|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|---|------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. | <p>Contamos con la Política de la Calidad (INAP-PPD-002), el Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001) y Código de Ética Institucional (INAP-MOAI-001); también, tenemos el Comité de Ética y de Calidad. Participación activa de Dirección General en actividades y reuniones que aportan al cumplimiento de los objetivos y valores. Evidencia: Ver Código de Ética Institucional (INAP-MOAI-001), Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001).</p> <p>Plan de Mejora de la encuesta de clima realizada por el MAP y actividades de integración y encuentros Hacia dónde Vamos, entre otros, contamos con buzón de sugerencias internos en el comedor. Evidencia: Ver Plan de Mejora y buzón de sugerencias.</p> <p>Agenda institucional, Memorándum interno y uso del Microsoft Outlook, reuniones generales con la Dirección General, encuentros de la Dirección General con grupos aleatorios.</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. 10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados. | <p>Evidencia: Ve convocatoria de reuniones generales con la Dirección General</p> <p>Planificación por objetivos, plan operativo anual, motivación a la capacitación. Planes de fortalecimiento laboral. Evidencia: Ver Plan operativo anual y Plan de capacitación.</p> <p>Comunicación y memorándum interno, uso del correo interno, acuerdos de desempeño por resultados. Evidencia: Ver acuerdos de desempeños.</p> <p>Manual de cargos, reuniones generales y comunicación electrónica. Evidencia: Ver Manual de Cargos.</p> <p>Identificación de charlas de interés, apoyo a la formación interna del personal. Evidencia: Plan Anual de Capacitación y Programa Transfórmate</p> <p>Comunicación interna, Reuniones de todo el Personal. Evidencia: Ver Política de Comunicación Institucional y convocatorias de Recursos Humanos.</p> <p>Se realizan actividades donde se reconocen a los equipos de trabajo, y tenemos un borrador de política empleado del año. Evaluación por desempeño. Evidencia: Ver reconocimientos a equipos y personal por su desempeño/meta lograda y evaluación de desempeño.</p> <p>Permisos (Asuntos Personales), licencias especiales, horarios especiales, permisos</p> | |
|---|---|--|

| | | |
|--|--|--|
| | de estudio y docencia. Evidencia: Ver Manual de Inducción y permisos especiales, formulario Solicitud de Permiso (INAP-FRRHH-001). | |
|--|--|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|-----------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. | <p>Encuesta de clima organizacional. DNC sectoriales. Matriz de partes interesadas. Evidencia: Encuesta de clima organizacional. DNC sectoriales. Matriz de partes interesadas</p> <p>Intervención en Hospitales y Ayuntamientos. Revisión Ley 41-08. Evidencia: Ver revisión ley 41-08 y escuelas</p> <p>Ley 41-08 y reglamentos de aplicación, Ley 200-04. Evidencia: Matriz de Leyes relacionadas al quehacer del INAP</p> <p>PEI 2016-2020, SIGOB. Evidencia: Ver PEI 2016-2020 y el SIGOB.</p> <p>Consejo Académico del INAP, MAP, DNC sectoriales, acuerdos interinstitucionales, encuestas encargados de Recursos Humanos y participantes. Evidencia: Ver actas de consejo académico del INAP y acuerdos</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>interinstitucionales, informes de las encuestas.</p> <p>Reuniones con autoridades, acuerdos Institucionales. Evidencia: Ver acuerdos interinstitucionales.</p> <p>Acuerdos Institucionales, Sociedad Dominicana de Coaching, ADOARH, ASPINAP, Fundación Giselle Eusebio, Fundación Manos Unidas, Fundación Best Buddies. Evidencia: Ver acuerdos interinstitucionales.</p> <p>N/A</p> <p>Media tour, notas de prensa, Redes Sociales, Difusión de Eventos. Evidencia: Ver redes sociales, publicaciones en prensa digital.</p> <p>Manual de Identidad Visual Corporativa. Evidencia: Ver Manual de Identidad Visual Corporativa.</p> | <p>No existen acuerdos con otros grupos de interés.</p> |
|---|---|---|

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|------------------------|
| <p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> | <p>Matriz de partes interesadas. Evidencia: Ver Matriz de Análisis de Necesidades de Partes Interesadas (INAP-FPD-005)”</p> | |

| | | |
|---|---|-------------------------------|
| <p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).</p> | <p>Detección de Necesidades de Capacitación de los Ayuntamientos y Hospitales y Matriz de Análisis de Necesidades de Partes Interesadas (INAP-FPD-005). Evidencia: Ver Matriz de Análisis de Necesidades de Partes Interesadas (INAP-FPD-005)</p> <p>Memoria Anual 2018; SIGOB; seguimiento a los planes operativos anuales. Evidencia: Ver Memoria Institucional 2018 y Planes operativos 2019.</p> <p>Análisis FODA del Plan Estratégico 2016-2020. Autodiagnóstico CAF. Evidencia: Ver Plan Estratégico 2016-2020. Matriz de riesgos 2018.</p> | <p>No existen evidencias.</p> |
|---|---|-------------------------------|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|-----------------|
| <p>1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.</p> <p>2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.</p> | <p>Plan Estratégico Institucional 2016-2020; Planes Operativos Anuales 2019. Evidencia: Ver Plan Estratégico Institucional 2016-2020 y los Planes Operativos Anuales 2019</p> <p>En el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 se entrevistaron: MAP, facilitadores y proveedores. Evidencia:</p> | |

| | | |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. 5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización. | <p>Ver Plan Estratégico Institucional 2016-2020.</p> <p>El cumplimiento del POA por áreas por medio de los acuerdos de Desempeño, Evaluaciones de satisfacción de los cursos. Evidencia: Ver POA, Acuerdos, entre otros.</p> <p>La institución elabora su plan operativo anual, plan anual de compras (POA) y planificación presupuestaria. Gestiona Cooperación Internacional. Evidencia: Comunicaciones a la Dirección General de Presupuesto, plan anual de compras y POA.</p> <p>Se vincula el POA con el presupuesto de cada área. Evidencia: Presupuesto y POA.</p> <p>Programa de Pasantías, Reforestación Anual, Pasantías para personas con discapacidad, a través de la Fundación Manos Unidas. Evidencia:</p> | <p>No existen evidencias.</p> <p>No existen evidencias de Política.</p> |
|---|--|---|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia). | <p>Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020. Evidencia: Ver Plan Estratégico Institucional 2016-2020.</p> <p>Plan Operativo Anual 2019. [REDACTED] Ver Plan Operativo Anual 2019.</p> <p>Plan Operativo Anual 2019. Evidencia: Ver Plan Operativo Anual 2019.</p> <p>Socialización del PEI 2016-2020 y POA 2019. Evidencia: Ver convocatoria y listado de asistencia reunión con todo el personal.</p> <p>Sistema de monitoreo POA de forma bimensual, procedimiento Formulación del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual (INAP-PD-002). Evidencia: Ver los Informes y reuniones de seguimiento y el procedimiento Formulación del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual (INAP-PD-002).</p> <p>Por medio del POA con su seguimiento, en los eventos formativos que realizamos. Evidencia: Ver informe de avance del POA e informe de eventos formativos.</p> | <p>No existen evidencias del nivel de cambio.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés. | Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020 y los POA por áreas. Evidencia: Ver PEI 2016-2020 e informe de avance de los POA. | |
|--|---|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|------------------------|
| 1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento. | Se realizaron intercambios con el INAP de España, el INA de Portugal, buenas prácticas en certificación con el CAPGEFI, buenas practicas del ENA de Perú, el Marco Nacional (INFOTEP Presidencia). Evidencia: Ver comunicación de intercambio con CAPGEFI e informe de intercambio con INAP de España y del INA de Portugal. | |
| 2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio. | | No existen evidencias. |
| 3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes. | Por medio de la Republica Digital, programa Servidor Público Digital. Escuela de Organización Industrial. Encuentros con los encargados de Recursos Humanos. Evidencia: Ver programa Servidor Público Digital y listados de asistencia de encuentros con los Encargados de RRHH. | |

| | | |
|---|---|------------------------------|
| 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.). | Se implementa el ciclo PDCA en el sistema de gestión de calidad. Evidencia: Ver Sistema de Gestión de Calidad. | No existen otras evidencias. |
| 5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados. | Cooperación internacional, gestiones con la Dirección General de Presupuesto y otras instituciones. Evidencia: Ver programa PARAP II y comunicaciones solicitando recursos. | |
| 6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. | Estamos en proceso de transformación cultural, a través de un proceso de gestión del cambio. Evidencia: Proyecto INAP Digital. | |
| 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. | Lo hacemos por medio de Página Web, Redes Sociales, MS Outlook. Evidencia: Ver página web www.inap.gob.do y redes sociales: Instagram @inap-rd . | |

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

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

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). | <p>Planificación de Recursos Humanos 2019. Evidencia: Ver Planificación de Recursos Humanos 2019.</p> <p>El cumplimiento de la Ley 41-08. La institución cuenta con dos jornadas de trabajo, permisos para maternidad, Promoción a empleados por mérito, contamos con hombres y mujeres capacitados para hacer el trabajo. Evidencia: Ver POA del área de Recursos Humanos y Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001).</p> <p>Trabajamos el reclutamiento y selección para la contratación de personal, estamos reclutando por medio de concursos públicos con el MAP. Evidencia: Ver procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal (INAP-RRHH-02).</p> <p>Ley de Función Pública y sus reglamentos, tenemos la Política de Compensación y Beneficios (INAP-PRRHH-001). Evidencia: Ver Política Compensación y Beneficios (INAP-PRRHH-001).</p> <p>Evaluación por desempeño, Remuneración transparente bono por desempeño para empleados de carrera. Reconocimiento a equipos destacados en el 2018. Evidencia: Ver remuneración</p> | <p>No hay evidencia de que se incluyan otros grupos de interés.</p> <p>No existe evidencia de política de reconocimiento a equipos.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p> <p>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>por desempeño y reconocimiento a equipos.</p> <p>Tenemos Manual de Organización y Funciones, Manual de Cargos en aprobación. Evidencia: Ver Manual de Organización y Funciones aprobado y borrador del Manual de Cargos en aprobación.</p> <p>Microsoft Outlook, Office 365, INAP virtual, internet, equipos disponibles, cursos de alfabetización digital. Evidencia: Ver cursos disponibles de alfabetización digital , equipos y sistemas instalados.</p> <p>Programa promoción del personal. Evidencia: Ver procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal (INAP-RRHH-02).</p> | |
|---|---|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|-----------------|
| <p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p> | <p>Relación de la formación recibida por cada empleado. Evidencia: Ver listado de capacitación impartida al personal.</p> | |
| <p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y</p> | <p>Tenemos Planes de Capacitación Anual. En proceso, la implementación de la Detección de Necesidades de</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| futuras de la organización y de las personas. | Capacitación basado en la guía metodológica aprobada. Evidencia: Guia Metodológica para la Detección de Necesidades de Capacitación (INAP-GI-001). | |
| 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. | Informes de seguimiento del Plan de capacitación. Evaluación de desempeño por resultado. Evidencia: Ver informe de seguimiento y evaluaciones de resultado. | |
| 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. | Plan de capacitación donde se incluyen los directivos del INAP. Evidencia: Ver informes de seguimiento del Plan de capacitación. | |
| 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). | Se les entrega a los nuevos empleados el Manual de inducción, se realiza ruta de entrenamiento por todos los departamentos, inducción en el puesto de trabajo por el supervisor inmediato. Evidencia: Ver Reclutamiento y Selección de Personal (INAP-RRHH-002). | |
| 6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados. | Memorándums, correo de comunicación interna, publicación de concursos, traslados, reclasificación y movilidad externa, coordinación interinstitucional. Evidencia: Ver correos de comunicación interna y publicación de concursos. | |

| | | |
|--|---|---|
| 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). | Formación virtual, entrenamientos cruzados. Evidencia: Ver oferta de cursos de formación virtual. | |
| 8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética. | Entrenamientos SISTAP, Entrenamiento en Gestión de Riesgos, programa de ética, programa de pasantías de personas con discapacidad. Evidencia: Ver Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001). | |
| 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. | Intercambio de experiencias con una entidad homóloga e implementación de los conocimientos adquiridos en la unidad de trabajo. Evidencia: Ver Política para otorgamiento de becas para empleados en proceso. | No existe evidencia de análisis costo/beneficio |
| 10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia. | En las becas otorgadas a la institución el 90% ha sido mujeres. Evidencia: Ver beneficiarios de becas. | |

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. | Encuentros parciales o segmentados con la Dirección General, actividades de integración, reuniones con el equipo, reuniones generales. Evidencia: Ver convocatorias a encuentros con la Dirección General y reuniones generales. | 2. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>3. 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)).</p> | <p>Creación de comisiones coyunturales, canales de comunicación abierta. Evidencia: Reuniones generales, buzón de sugerencias interno.</p> | |
| <p>4. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.</p> | <p>Contamos con la planificación estratégica, con el ASPINAP y la cooperativa del MAP. Evidencia: Ver Plan Estratégico y Asociación de Empleados del INAP.</p> | |
| <p>5. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p> | <p>Socialización del plan estratégico, misión y visión aprobada. Acuerdos de desempeño. Evidencia: Ver plan estratégico aprobado, los POA y acuerdo de desempeño.</p> | |
| <p>6. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p> | <p>Encuestas de clima; encuesta de comunicación a personal seleccionado. Evidencia: Informe y plan de acción, SISMAP.</p> | |
| <p>7. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.</p> | <p>Reuniones departamentales y encuentros con la dirección. Evidencia: Ver convocatoria de reuniones generales con la Dirección y departamentales.</p> | |
| <p>8. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p> | <p>Jornada de vacunación anual, seguro médico y seguridad laboral, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo. Evidencia: Ver comité, minutas.</p> | |
| <p>9. 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</p> | <p>Permisos de lactancia, licencia por maternidad o paternidad, permisos personales. Evidencia: Ver Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001).</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación. | | |
| 10. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad. | Por medio de la Institución y de la Asociación de Servidores Publicas se presta atención a necesidades de los empleados. Evidencia: Acciones tomadas. | |
| 11. 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). | Contamos con la política de compensación para los empleados. Evidencia: Ver Política Compensación y Beneficios (INAP-PRRHH-001). | |

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|------------------------|
| 1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.). | Firma de convenios y acuerdos institucionales, encuentros con los facilitadores y encargados de recursos humanos. Evidencia: Matriz de partes interesadas. | |
| 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. | Firma de convenios y acuerdos institucionales, encuentros con los facilitadores y encargados de recursos humanos, programa de pasantías de personas con discapacidad, jornada de reforestación. Evidencia: Programa de Inclusión Laboral con Fundación Best Buddies. | |

| | | |
|--|--|--|
| 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. | Acuerdos con CAPGEFI, ITLA, ENJ, ENMP, MAP, MIP, MESCyT, UASD, entre otros. Evidencia: Ver acuerdos interinstitucionales. | |
| 4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones. | Se realizan informes periódicos de los estados de los acuerdos. Evidencia: Ver informes. | |
| 5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado. | Alianza con la Sociedad de Coaching Dominicana, Universidades privadas, BARNA, ICC de Chile. Evidencia: Acuerdos y certificaciones. | |
| 6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión. | En los acuerdos firmados entre instituciones. Evidencias: Ver acuerdo. | |
| 7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de la agencia de colocación. | Contamos con 9 Regionales a nivel nacional para la accesibilidad de nuestros servicios. Evidencia: Ver instalaciones. Proyecto de oficinas conjuntas con CAPGEFI, Centro de Capacitación en Planificación e Inversión Pública. | |
| 8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking. | Buenas prácticas con CAPGEFI, ENJ, ITLA, INAP de España, Instituto Andaluz de Administración Pública de España. Evidencia: Ver informes de intercambio con INAP de España, Instituto Andaluz de Administración Pública de España y solicitudes de intercambio con CAPGEFI. | |
| 9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública. | Nos regimos por la Ley de compras y contrataciones públicas. Evidencia. Ver Portal de Transparencia. | |

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|---|-----------------|
| 1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.). | Tenemos una política de comunicación institucional para manejar la Páginas WEB y redes sociales, MS Outlooks, Office 365, diseño de línea gráfica. Evidencia: Documentos, pagina Web inap.gob.do, Política de Comunicación Institucional (INAP-PC-002), entre otros. | |
| 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. | Contamos con talleres de detección de necesidades de capacitación, buzón de sugerencia y las redes sociales. Evidencia: Informe de buzón de sugerencias, Planes Anuales de Capacitación. Encuesta de Satisfacción de Servicios. | |
| 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. | Se realizan encuentros anuales para evaluar el proceso de la capacitación ofrecida por el INAP con respecto a los talleres de detección de necesidades, programación y coordinación de curso, selección de facilitadores y la comunicación directa. Evidencia: Encuesta de Satisfacción de Servicios. | |
| 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.). | Buzones de sugerencias, sección de consultas en el portal web y redes sociales. Evidencia: Ver Buzón de sugerencia, formularios, estadísticas, informe. | |
| 5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de | Espacios informativos en nuestra página WEB y en las redes sociales, además de | |

| | | |
|--|--|--|
| decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet). | una sección de transparencia en nuestro portal WEB con cumplimiento de la ley 200-04. Evidencia: Ver página web www.inap.gob.do y redes sociales. | |
| 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). | Se realizan mediciones con los usuarios indirectos. Evidencia: Formularios y levantamiento. | No existe evidencia que ha realizado alguna mejora con estos resultados. |
| 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. | Tenemos un avance de un 90% en la elaboración de la Carta Compromiso. Evidencia: Ver SISMAP. | |
| 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. | Registro de capacitación en el SASP; DNC periódicos. Evidencia: Ver SASP. | |

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. | Planificación Presupuestaria de 2019. Evidencia: Ver Planificación Presupuestaria de 2019. | |
| 2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. | Matriz de riesgos 2018. Evidencia: Ver matriz de riesgo. | |
| 3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria. | Sección de transparencia del portal web, Sistemas de Compras y Contrataciones, Sistema de Auditoria Interna. Evidencia: Ver sección de transparencia del portal | |

| | | |
|--|--|-----------------------|
| | web y Sistemas de Compras y Contrataciones. | |
| 4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes. | Plan anual de compras y contrataciones (PACC), sistemas de compras y contrataciones, sistema de auditoría interna y evaluación de precios. Evidencia: Ver PACC, la ejecución presupuestaria y el sistema de compra y contrataciones. | |
| 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.). | SIGEF, Plan anual de compras y contrataciones (PACC), presupuesto por proyectos de Servidor Público Digital. Plan de Ahorro de Energía. Evidencia: Ver PACC, SIGEF y programas de Servidor Público Digital y Ahorro de Energía. | |
| 6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado. | Plan anual de compras y contrataciones (PACC), Sistema de auditoría interna, Presupuesto por Resultados 2019 y Plan Operativo Anual. Evidencia: POA 2019, presupuesto por resultados 2019 y PACC. | |
| 7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética. | Expedientes soportados y auditados, uso eficiente del gasto. Evidencia: Ver expedientes. | |
| 8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto. | | No existen evidencias |

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla | <p>Office 365 y Microsoft Teams. Evidencia: Ver sistemas instalados.</p> <p>Registro de compras y contrataciones, sección de transparencia de la página web. Evidencia: Ver sección de transparencia de la página web www.inap.gob.do</p> <p>A través del Correo Institucional, reuniones de Cómo Vamos con todo el personal y matriz de Matriz de Análisis de Necesidades de Partes Interesadas (INAP-FPD-005). Evidencia: Ver convocatorias reuniones con todo el personal y la matriz Análisis de Necesidades de Partes Interesadas (INAP-FPD-005).</p> <p>Outlook, murales, Microsoft Teams. Evidencia: Ver correo institucional, murales en el área del comedor, pasillo y departamento de RRHH y el Sistema Microsoft Teams instalado.</p> <p>El INAP cuenta con Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001), Manual de Organización y Funciones y procesos y políticas documentados publicados y disponibles en la carpeta compartida. Evidencia: Ver documentados publicados y disponibles en la carpeta compartida.</p> <p>Sección de transparencia del portal web, oficina de acceso a la información.</p> | <p>No existen otras evidencias de gestión del conocimiento</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.</p> <p>7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p> | <p>Evidencia: Ver sección de transparencia de la página web www.inap.gob.do</p> <p>Para las copias de seguridad de la información se establecieron los lineamientos en la Política de Tecnologías de la Información y Comunicación (INAP-PTIC-002). Evidencia: Ver Política de Tecnologías de la Información y Comunicación (INAP-PTIC-002).</p> | <p>No existen otras evidencias de traspaso del conocimiento</p> |
|---|---|---|

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|-----------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas | <p>Implementación de Microsoft Teams, como espacio colaborativo. Evidencia: Ver sistema instalado.</p> <p>Selección e instalación de software de acuerdo a las necesidades de las unidades laborales, Política de Tecnologías de la Información y Comunicación (INAP-PTIC-002). Evidencia: Ver Política de Tecnologías de la Información y Comunicación (INAP-PTIC-002).</p> | <p>No existe evidencias</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</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>Microsoft Office 365, Teams. Evidencia: Ver sistemas instalados. Carpetas compartidas y Microsoft Office 365, Teams. Evidencia: Ver carpetas existentes y sistema instalado. Plataforma INAPVirtual. Evidencia: Ver plataforma INAPVirtual. Página web, correo electrónico y redes sociales. Evidencia: Ver página web www.inap.gob.do y las redes sociales. Microsoft Outlook, Office 365, Teams. Evidencia: Ver Microsoft Outlook, Office 365 y Teams.</p> <p>Implementación de Microsoft Office 365, Teams, creación de un APP para el registro de los participantes. Evidencia: Ver APP en prueba y sistemas instalados. Actualización de la plataforma Moodle, transformación digital. Evidencia: Ver plataforma.</p> | <p>No existen evidencias</p> <p>No existen otras evidencias.</p> <p>No existen evidencias</p> |
|--|--|---|

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público). 6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un | <p>Contamos con 9 Oficinas regionales adicionales a la sede central. Evidencia: Ver ubicaciones de oficina regionales.</p> <p>Contamos con oficinas con espacios abiertos, se reorganizaron las oficinas y laboratorios multimedia en la sede central. Evidencia: Ver oficinas y salones multimedia.</p> <p>Reparación de techo y readecuación parcial en la institución. Evidencia: Ver trabajo realizado en el techo, área de los ascensores y Dirección General.</p> <p>Mantenimiento de vehículos y plan de ahorro energético. Evidencia: Ver correos y señaléticas de ahorro de energía y registro de los mantenimiento de vehículos.</p> <p>Acceso en autobús y carros públicos por la Av. Leopoldo Navarro, Av. 27 de febrero, Av. México y calle Pedro Henríquez Ureña. Línea I del metro, estación Juan Boch o Casandra Damiron. Evidencia: Ver rutas de transporte.</p> <p>Implementación de las 5S, inventarios de activos físicos, descargo a Bienes</p> | <p>No existe parqueos para los usuarios</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>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>Nacionales. Evidencia: Control de Inventario Físico y Activos Fijos (INAP-AF-001) e informe de las 5s.</p> <p>Se prestan los espacios a otras instituciones del Estado, así como también a Organizaciones No Gubernamentales. Evidencia: Ver solicitudes de salones e informes de Gestión de la Formación.</p> | |
|---|---|--|

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|------------------------|
| <p>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</p> | <p>Mapa de Procesos aprobado, estamos en proceso documentación de los procesos. Evidencia: Ver SISMAP, borrador Carta Compromiso, reuniones de consultorías y carpeta compartida con los documentos aprobados.</p> <p>Cada documento levantado y aprobado cuenta con una sección de responsabilidades y en el desarrollo de documento se expresa de forma clara quien es responsable de cada actividad.</p> <p>Evidencia: Ver en carpeta compartida</p> | |

| | | |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). | <p>File Manager procedimientos y políticas aprobadas. Matriz de Riesgos (INAP-FPD-004). Evidencia: Ver Matriz de Riesgos (INAP-FPD-004).</p> <p>Plan Estratégico Institucional, Planes Operativos Anuales 2019, documentaciones aprobadas. Evidencia: Ver documentación antes mencionada. Hemos involucrado a los empleados consultando las áreas por medio de levantamiento de información y se socializa estos procesos. Evidencia: Convocatorias y lista de asistencia, correos electrónicos, plantilla de política y procedimiento. Con relación a los grupos de interés se realizan levantamiento a través de encuestas. Formulario de encuestas, informes y otros. Plan Operativo Anual 2019, presupuesto 2019. Evidencia: Ver POA y presupuesto. Simplificación trámite pago a docente. Evidencia: Levantamiento y Documentación de procesos. Desde el 2018 estamos evaluando por cumplimiento de metas, tenemos firmado el Acuerdo institucional (EDI). Evidencia: Ver SISMAP, y carpeta de los colaboradores. Carta compromiso en un 90% de avance.</p> | <p>No existen evidencias con otros grupos de interés.</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>Tenemos la certificación en la norma NORTICS de la A3 y EI, y estamos en proceso de laA2, tenemos el servicio de Servidor Público Digital en Republica Digital. Evidencia: ITICGE de la OPTIC. Buenas prácticas interinstitucionales con CAPGEFI, ENJ y escuelas homólogas en España y Portugal. Evidencia: Ver informe de benchlearning con escuelas homólogas en España y Portugal y presentación de buenas prácticas a implementar resultado del entrenamiento cruzado con CAPGEFI.</p> | |
|---|---|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|------------------------|
| <p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p> | <p>Tenemos identificados nuestros productos y servicios, Mapa de Procesos, Carta Compromiso y cada procedimiento documentado tiene sección donde se identifican los productos de dicho proceso. Evidencia: Ver en la página Web INAP virtual y procedimiento aprobados y publicados en la carpeta compartida File Manager.</p> | |
| <p>2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p> | <p>Encuesta de Servicios, Evaluación de reacción de los participantes en los programas formativos del INAP; Grupos focales para la elaboración de la Guía Metodológica DNC. Evidencia: Ver evaluaciones y encuestas aplicadas.</p> | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.</p> | <p>Encuesta de Servicios, Evaluación de reacción de los participantes en los programas formativos del INAP; Grupos focales para la elaboración de la Guía Metodológica DNC. Evidencia: Ver evaluaciones y encuestas aplicadas.</p> | |
| <p>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.</p> | <p>Carta Compromiso en un 90%. Evidencia: Ver borrador subido al SISMAP.</p> | |
| <p>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.</p> | <p>Tenemos un FORO de consulta para que los ciudadanos opinen sobre nuestros servicios. Evidencia: Pág. Web medición de la OPTIC,</p> | |
| <p>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.</p> | <p>Página web y redes sociales. Evidencia: Ver página web www.inap.gob.do y redes sociales.</p> | |
| <p>7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).</p> | <p>Consultando en nuestro portal web donde encontrara toda la información necesaria de nuestra oferta académica, o de lo contrario visitar nuestra sede central ubicada en la Avenida México, esquina Leopoldo Navarro, Piso 14, Edificio Juan Pablo Duarte o comunicarse vía telefónica, la institución mantiene un horario de trabajo en el área administrativa de 8:00 a.m. - 4:00 p.m. y en el área docente de 8:00 a.m. - 8:00 p.m. Tanto en la sede central como en las oficinas regionales, el usuario puede encontrar brochures con información institucional, oferta de capacitación del</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>año vigente, formularios de evaluación de servicios y el personal dispuesto a responder las inquietudes y ofrecer asistencia, emails, redes páginas. Evidencia: Ver página web www.inap.gob.do, horario establecido en Manual de Inducción y redes sociales.</p> | |
| <p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p> | <p>La Institución establece los siguientes medios de recepción de los quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones: Buzón de sugerencias físico: ubicado en el pasillo oeste de la institución, éste es de carácter confidencial. El responsable de la recepción por esta vía es la División de Desarrollo Institucional y Calidad en la Gestión. Comunicaciones: Enviadas por correspondencia a la sede central, ubicada en la Avenida México, esquina Leopoldo Navarro, Piso 14, Edificio Juan Pablo Duarte, Santo Domingo, D.N., República Dominicana. Enviar un correo electrónico a la dirección info@inap.gob.do Escribir a través del portal web. Evidencia: Fotos de ubicación de los buzones y Política Comunicación Institucional (INAP-PC-001) que incluye los lineamientos para la evaluación del sistema de quejas.</p> | |

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

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|-----------------|
| 1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece. | Contamos con un Mapa de procesos alineados a la Estrategia Nacional de Desarrollo y al cumplimiento de la Ley de Función Pública 41-08. Evidencia: Ver Mapa de Procesos y ley que nos crea como institución. | |
| 2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público. | Nuestro funcionamiento está claramente vinculado con el sector público, en especial con el MAP, y acreditamos los programas de formación a nivel nacional y también con el sector privado. Evidencia: Propuesta de Reglamento del Sistema Nacional de Capacitación y Acreditación. | |
| 3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos. | Estamos desarrollando un sistema compartido que se encuentran en propuesta donde se plantea la creación de la Red de Entidades de Formación que lo debe aprobar con consejo del INAP que lo preside el Ministro del MAP. Evidencia: Ver informe creación de la Red de Entidades de Formación. | |
| 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. | Se realiza encuestas donde se consulta al ciudadano clientes sobre nuestros servicios y se realizan informes. Evidencia: Ver encuestas e informes. | |
| 5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas. | Grupos de trabajo con Contraloría, Hacienda (CAFGEFI, DIGEIG, INFOTEP y la Dirección de Compras y Contrataciones /ITLA/ Community Management. Evidencia: Ver | |

| | | |
|--|---|---|
| | comunicación con equipo de trabajo con CAPGEFI e ITLA. | |
| 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). | Tenemos una carpeta compartida para el uso de la documentación del INAP, estamos trabajando con el Office 365, tenemos Grupos de trabajos y comité interdepartamentales. Evidencia: Ver carpeta compartida y Office. Certificaciones con instituciones privadas, nacionales e internacionales. | |
| 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). | Estamos bajo la implementación de un sistema de calidad, y el levantamiento de los procesos. Evidencia: Ver Manual de la Calidad (INAP-MDG-001). | No existe evidencia de enfoque cultural a gestión por procesos. |

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|------------------------|
| 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la | Hemos sido parte de la muestra de la Encuesta externa de servicios realizada por el MAP. Evidencia: Síntesis enviada por el MAP. Plan Estratégico Institucional, Reuniones con encargados de RRHH. Evidencia: | |

| | | |
|--|--|-------------------------------------|
| <p>organización.</p> <p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>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>Horarios de apertura a las 8:00am, Acceso en autobús y carros públicos por la Av. Leopoldo Navarro, Av. 27 de febrero, Av. México y calle Pedro Henríquez Ureña. Línea I del metro, estación Juan Boch o Casandra Damirón, acceso a personas con discapacidad motora. Evidencia: Ver horario institucional y ruta de acceso.</p> <p>Implementación de la Ley 200-04 a través del Portal de Transparencia. Evidencia: Sistema de Monitoreo de la Presidencia, SISMAP entre otros. Carta Comprimo en un 90%. Evidencia: Ver SISMAP.</p> <p>Oferta Académica orientada a líneas de capacitación y por grupos ocupaciones. Evidencia: Ver oferta académica del INAP.</p> <p>Oferta Académica orientada a líneas de capacitación y por grupos ocupaciones. Evidencia: Ver oferta académica del INAP.</p> <p>Encuesta externa de servicios realizada por el MAP. Evidencia: Ver informe de resultado de la encuesta de satisfacción de servicios.</p> <p>Evaluaciones de Reacción; evaluación mensual de usuarios indirectos. Evidencia: Ver procedimiento de</p> | <p>No existen otras evidencias.</p> |
|--|--|-------------------------------------|

| | | |
|---|---|--|
| 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios. | Ejecución de Evento Formativo (INAP-GF-00) donde establece la aplicación de la encuesta e informe de resultado de evaluaciones. Encuesta externa de servicios realizada por el MAP. Evidencia: Ver informe de resultado de la encuesta de satisfacción de servicios. | |
|---|---|--|

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|---|-----------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. | <p>Al término de las capacitaciones se aplica una encuesta a los participantes. Evidencias: Encuesta e informe.</p> <p>A través de los buzones interno, externo y ética se reciben las sugerencias de empleados y ciudadanos clientes Evidencia: Ver Informe de buzones de sugerencias.</p> <p>Formación a través de plataformas digitales. Evidencia: Ver plataformas digitales del INAP.</p> <p>La organización ha facilitado pasantía a personas con discapacidad y acuerdo interinstitucional para la sensibilización con Best buddies Evidencia: Pagina 28 de la encuesta.</p> <p>Planes Anuales de Capacitación. Evidencia: Ver Plan de Capacitación.</p> | |

Resultados de la accesibilidad de la organización:

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|---|
| <p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p> <p>3. Costo de los servicios.</p> <p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p> | <p>La Institución cuenta con horarios diversificados para las necesidades de nuestros clientes: Matutino, Vespertino, nocturno: 8:00 a.m - a 8:00p.m y sabatino de 8:00 a.m. -1:00 p.m. Evidencia: Ver horario establecidos en RRHH y Manual de Inducción (INAP-MRRHH-001).</p> <p>Tenemos un programa de Inducción a la Administración Pública sin costo para las instituciones y los demás programas varía dependiendo del Evento Formativo. Evidencia: Ver tabla de costos de Administrativo Financiero.</p> <p>Ver servicios en la web del INAP. Evidencia: Ver www.inap.gob.do</p> | <p>No existe medición de tiempo de espera y prestación de servicio.</p> |

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|-----------------|
| <p>1. Número de canales de información y su eficiencia.</p> <p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p> | <p>Encuesta externa de servicios realizada por el MAP. Evidencia: Ver informe de resultado de la encuesta de satisfacción de servicios.</p> <p>Página Web y SISMAP Gobierno Central,</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| 3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. | Plan Estratégico Institucional 2016-2020. Evidencia: Ver web del INAP y el SISMAP. | |
| 4. Número de actuaciones del Defensor Público. | No aplica | |
| 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información. | Avances en las calificaciones de Transparencia de la DIGEIG. Evidencia: Ver indicador de transparencia. | |

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|--|
| 1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). | Todas las quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones serán respondidas en un plazo no mayor a quince (15) días laborables. Evidencia: Ver informe de buzón de sugerencia externo y matriz de quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones. | No existe evidencia. No existe evidencia. |

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|--|-----------------|
| 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos) | Encuesta externa de servicios realizada por el MAP 6.1. Evidencia: Ver resultado | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>de interés).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. | <p>de encuesta de satisfacción realizada por el MAP y resultado de encuestas realizada a las área de RRHH de las instituciones.</p> <p>P.E.I., Memorándums de convocatoria, Carnet, reuniones de personal “Cómo Vamos”, desarrollo y difusión de la política “Filosofía Institucional (INAP-PDG-001)”. Evidencia: Ver política “Filosofía Institucional (INAP-PDG-001)” y carnet institucional.</p> <p>Memorándums de convocatoria, encuesta de clima organizacional. Talleres de gestión por procesos de implantación del Sistema de Gestión de Calidad; participación del personal en los distintos comités: SISTAP, Buenas Prácticas Medioambientales, Calidad, Comité de Ética, otros. Evidencia: Ver convocatoria para revisión de políticas y procedimientos a talleres.</p> <p>Curso Ético, deberes y derechos para el personal.</p> <p>Orientación en el Código de Ética de la institución. Evidencia: Ver código de ética y listado de asistencia a socialización del mismo.</p> <p>Buzón de sugerencias interno y pagina web www.inap.gob.do. Evidencia: Ver lineamientos en la política de comunicaciones institucional.</p> <p>Programa de Inclusión laboral con Fundación Best Buddies. Evidencia: Ver convocatorias y fotos de las</p> | <p>Ver encuesta de clima y plan de acción.</p> |
|---|---|--|

| | | |
|--|--|--|
| | sensibilizaciones del programa con best buddies. | |
|--|--|--|

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

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. | <p>POA 2019, acuerdos de desempeño de los empleados. Encuesta de Clima 2018. Evidencia: Ver POA departamentales aprobados para el 2049 y acuerdos de desempeño firmados.</p> <p>La documentación de los procesos de la institución ha sido participativa con todo el personal de la institución. Evidencia: Ver convocatoria para desarrollo y revisión de documentación, lista de asistencia de taller de documentación, ver en historial de cambio de lo aprobado el personal revisor y aprobador.</p> <p>Planificación Operativa y acuerdos de desempeño. Evidencia: Ver POA departamentales aprobados para el 2049 y acuerdos de desempeño firmados.</p> <p>Reconocimientos por antigüedad y por desempeño al empleado del año, entregado durante el mes de diciembre. Evidencia:</p> <p>Programa Servidor Público Digital, certificación en Gestión del Cambio, Proyecto Transfórmate, Implantación del SGC y Autodiagnóstico CAF. Evidencia: Ver proyecto servidor público digital,</p> | <p>No existen otras evidencias</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | proyecto transfórmate y soportes de la implementación del SGC y CAF. | |
|--|--|--|

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|----------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. | <p>Encuesta del clima organizacional 2018. Evidencia: Ver resultados de la encuesta del clima organizacional 2018.</p> <p>Encuesta del clima organizacional 2018. Evidencia: Ver resultados de la encuesta del clima organizacional 2018.</p> <p>Encuesta del clima organizacional 2018. Evidencia: Ver resultados de la encuesta del clima organizacional 2018.</p> | No tenemos mediciones evidentes. |

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"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. | | <p>No existen evidencias.</p> <p>No existen evidencias.</p> <p>No existen evidencias.</p> |

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.). 8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés). | <p>En el SISMAP llevamos los indicadores: Nivel de administración del Sistema de Carrera, Nivel de implementación del Sistema de Carrera Administrativa, Absentismo y Rotación, así mismo en los indicadores de procesos llevamos el indicador: Disminuir la rotación de personal a un 5%. Evidencia: Ver SISMAP e indicadores de procesos aprobados.</p> | <p>No existen otras evidencias.</p> <p>No existen evidencias.</p> |

| | | |
|--|--|------------------------|
| 10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización. | | No existen evidencias. |
|--|--|------------------------|

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, | No aplica | <p>No existen evidencias</p> <p>No existen evidencias</p> <p>No existen evidencias</p> |

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización. 5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto. | <p>Estadísticas anuales. Evidencia: Memoria Institucional.</p> <p>Encuestas de satisfacción de los participantes; encuesta de satisfacción de los encargados de Recursos Humanos.</p> <p>Encuesta realizada por el MAP. Evidencia: Informe de resultados de encuesta.</p> <p>Convenios, acuerdos, organismos nacionales e internacionales, facilitadores y proveedores.</p> | <p>No existe Evidencia de calidad.</p> <p>No existe Evidencia</p> <p>No existe Evidencia de carta de compromiso.</p> <p>No existen evidencias de medición</p> |

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

| Ejemplos | Puntos Fuertes (Detallar Evidencias) | Áreas de Mejora |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). | <p>Auditoria de los Recursos Humanos</p> <p>Hemos implementado registros en línea digital, hemos colocado los servicios y procedimiento de los mismo en la página web.</p> | <p>No existe Evidencia</p> <p>No existe evidencia medición de eficiencia adicional.</p> <p>No existe Evidencia de medición de eficiencia.</p> <p>No existe Evidencia.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p> | <p>Primera Auditoría de la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad. Evidencia: Ver informe de auditoría. No aplica.</p> <p>Cumplimiento del indicador de Ejecución Presupuestaria, de la Dirección General de Presupuesto.</p> <p>Cumplimiento del indicador de Ejecución Presupuestaria, de la Dirección General de Presupuesto.</p> | <p>No existe evidencia de la eficacia.</p> <p>No existe Evidencia de la eficacia</p> <p>No existe Evidencia de la eficacia</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.